

Mari Matinlompola & Laura Paloste

PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO TRADENOMIOPISKELIJOIDEN KOKEMANA

Case: Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijat

PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO TRADENOMIOPISKELIJOIDEN KOKEMANA

Case: Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijat

Mari Matinlompola & Laura Paloste
Opinnäytetyö
Kevät 2020
Liiketalous
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu
Liiketalous, Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen

Tekijät: Mari Matinlompola & Laura Paloste

Opinnäytetyön nimi: Palkitseminen ja työmotivaatio tradenomiopiskelijoiden kokemana – Case: Oulun ammattikorkeakoulun opiskelijat

Työn ohjaaja: Jaana Uusitalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2020

Sivumäärä: 51 + 8

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tradenomiopiskelijoiden ajatuksia palkitsemisesta sekä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimus on toteutettu yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa. Tutkimuksessa käsiteltiin myös esimiesten näkökulmia työmotivaatiota vahvistavasta palkitsemisesta. Aihe on tärkeä, sillä hyvin suunniteltu palkitseminen parantaa työntekijöiden työmotivaatiota sekä yrityksen tuottavuutta.

Tutkimuskysymyksenä oli selvittää kuinka tradenomiopiskelijat kokevat palkitsemisen ja mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Teoreettisessa viitekehyksessä keskityttiin tarkastelemaan palkitsemispolitiikkaa ja -järjestelmiä sekä palkitsemisen keinoja, kuten aineellista- ja aineetonta palkitsemista. Teoriapohjassa tarkasteltiin myös motivaation kokonaisuutta, kuten sisäistä- ja ulkoista motivaatiota sekä työmotivaatiota ja sitoutumista.

Tämä opinnäytetyö on toteutettu tapaustutkimuksena, jossa aineistoa on kerätty niin kvalitatiivisen kuin kvantitatiivisenkin tutkimuksen menetelmin. Tutkimus oli kaksiosainen ja aineistonkeruumenetelmänä on käytetty kyselyä sekä haastatteluja. Kysely toteutettiin vuonna 2016 ja 2017 aloittaneille liiketalouden tradenomiopiskelijoille Oulun ammattikorkeakoulussa. Kahdelle esimiehelle tehdyissä haastatteluissa selvitimme heidän ajatuksiaan työmotivaatiota tukevasta palkitsemisesta.

Tutkimuksen tuloksista ilmeni, että tradenomiopiskelijat kaipaavat rahallista palkitsemista nykyistä enemmän. Opiskelijat kokevat myös, ettei heitä palkita tarpeeksi usein. Tulosten perusteella työmotivaatioon eniten vaikuttavia tekijöitä ovat hyvä työilmapiiri, peruspalkka sekä etenemismahdollisuudet. Työilmapiirillä on suurin vaikutus työmotivaatioon, niin kasvattavasti, kuin heikentävästikin. Jaoimme vastaajat myös ryhmiin ja selvitimme, onko työkokemuksella tai sukupuolella merkitystä siihen, miten palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon. Haastattelun tuloksista ilmeni, että yksi tärkeimmistä asioista työmotivaatiota tukevassa palkitsemisessa on suunnitelmallisuus. Hyvin suunnitellun palkitsemisjärjestelmän lisäksi on kuitenkin hyvä olla myös yksilön huomioivaa spon-taania palkitsemista.

Työyhteisöt koostuvat erilaisista eri elämäntilanteissa olevista ihmisistä ja näin ollen sama palkitsemismalli ei sovi kaikille. Uskomme, että tulevaisuudessa palkitseminen tulee olemaan monimuotoisempaa ja joustavampaa. Kun palkitsemismallit ovat räätälöityjä ja muokattavissa olevia, ne huomioivat paremmin yksilön tarpeita ja palkitseminen saadaan tukemaan mahdollisimman monen motivaatiota.

Asiasanat: palkitseminen, motivaatio, työmotivaatio, tapaustutkimus

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Business Administration, Leadership & HR

Authors: Mari Matinlompola & Laura Paloste

Title of thesis: Rewarding and work motivation experienced by business students – Case: Students of Oulu University of Applied Sciences

Supervisor: Jaana Uusitalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2020 Number of pages: 51 + 8

The purpose of this thesis was to study rewarding and the factors influencing the business students work motivation. The research was carried out in collaboration with Oulu University of Applied Sciences. The aim was to find out the thoughts of business students about remuneration and what things affect their work motivation the most. The study also sought supervisors perspectives on rewarding that strengthen work motivation. The topic is important because well-designed reward system improves employees work motivation as well as companies productivity.

The theoretical framework of the thesis focuses on the entity of rewarding as well as motivation. This thesis has been implemented as a case study, the subject material has been collected by means of both qualitative and quantitative research methods. The study consisted of two parts and the data collection methods were an interview and a questionnaire. An interview was conducted with two supervisors. The survey was conducted for business students who started their studies in 2016 and 2017 at Oulu University of Applied Sciences.

The results of the study displayed that business students feel that they are not rewarded often enough in the workplace and that more monetary rewards are needed. The results also showed that the factors that influence work motivation the most are a good work atmosphere, basic salary and opportunities for advancement. We also divided the respondents into groups and found out whether work experience or gender matters in how rewarding affects motivation. The results of the interview displayed that one of the most important things in rewarding motivation is planning. However, in addition to well-planned rewarding, it is also good to have methods of spontaneous rewarding, which are based upon the success of the individual.

We trust that in the future rewards will be much more diverse and flexible. The work community consists of different people in different life situations. Consequently, the same reward model is no longer suitable for everyone. For this reason, rewards should be able to be tailored and customized to suit employees in different life situations.

Keywords: motivation, rewarding, reward system, intangible reward, material reward

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
2	PALKITSEMINEN	8
2.1	Palkitsemispolitiikka	9
2.2	Palkitsemisjärjestelmä ja suoritussmittarit	10
2.3	Palkitsemisen keinot.....	11
2.3.1	Aineellinen palkitseminen.....	13
2.3.2	Aineeton palkitseminen	14
3	MOTIVAATIO	16
3.1	Sisäinen motivaatio	17
3.2	Ulkoinen motivaatio	19
3.3	Työmotivaatio	20
3.4	Sitoutuminen	21
4	TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS.....	23
4.1	Tapaustutkimus	23
4.2	Tutkimuksen toteutus	24
5	TRADENOMIOPIISKELIJOIDEN PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO	26
5.1	Kokemukset palkitsemisesta	27
5.2	Kokemukset työmotivaatiosta	31
6	PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO ESIMIESNÄKÖKULMASTA.....	35
6.1	Onnistunut palkitseminen	35
6.2	Työmotivaatiota tukeva palkitsemien.....	37
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	39
7.1	Kyselyn johtopäätökset	39
7.2	Haastatteluiden johtopäätökset	45
8	POHDINTA	47
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	52

1 JOHDANTO

Pitkällä aikavälillä menestyvät sellaiset yritykset, jotka onnistuvat työntekijöidensä motivoimisessa ja ohjauksessa. Tällöin työntekijät jakavat osaamistaan ja toimivat organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sitoutuen yritykseen. Kokonaispalkitsemisella, johon katsotaan kuuluvan aineeton sekä aineellinen palkitseminen, voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. Pelkästään rahallinen palkitseminen ei riitä, vaan työntekijät kaipaavat muutakin, kuten merkityksellistä ja haastavaa työtä, palautetta ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen.

Opinnäytetyömme aiheena on palkitseminen ja työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Työ sai alkunsa yhteisistä kiinnostuksen kohteista tutkimuksen aihetta kohtaan. Koemme, että työmotivaatiota tukevaa palkitsemista on syytä kehittää jatkuvasti, sillä palkitseminen ja työmotivaatio ovat tärkeitä sekä aina ajankohtaisia asioita työpaikoilla. Työssä viihtyminen on tärkeää ja uskomme, että motivoitunut henkilöstö tekee parempaa tulosta.

Opinnäytetyö on tehty yhteistyössä Oulun ammattikorkeakoulun kanssa. Tarkoituksena oli tutkia tradenomiopiskelijoiden ajatuksia palkitsemisesta sekä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuskysymyksenä oli selvittää miten tradenomiopiskelijat kokevat palkitsemisen ja mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa.

Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä sekä haastatteluita. Kysely tehtiin Webropol -kyselytyökalulla ja lähetettiin kohderyhmälle sähköpostitse. Kyselyn kohderyhmä oli rajattu vuonna 2016 ja 2017 opintonsa aloittaneisiin tradenomiopiskelijoihin. Valitsimme tämän joukon, sillä he olivat opintojensa loppuvaiheessa ja todennäköisimmin työskentelivät jo ainakin osa-aikaisesti opintojensa ohella. Haastattelut toteutettiin kahdelle liiketalouden koulutuksen omaavalle esimiesasemassa toimivalle henkilölle, joilla on pitkä työhistoria ja tausta johtamisesta. Haastattelulla haettiin esimiehen näkökulmaa hyvään ja työmotivaatiota tukevaan palkitsemiseen. Näin saimme näkemyksiä niin esimies- kuin työntekijänäkökulmasta ja pysyimme ymmärtämään palkitsemista ja työmotivaatiota laaja-alaisemmin.

Tietoperustaan on haettu lähteitä aiheeseen liittyvästä kirjallisuudesta ja ajankohtaisista julkaisuista. Opinnäytetyön tietoperustassa syvennytään palkitsemisen ja motivaation käsitteisiin. Luvussa 2 avataan palkitsemisen käsitettä palkitsemispolitiikan sekä -järjestelmien ja palkitsemisen

keinojen kautta. Luvussa 3 käsitellään motivaatiota, joka sisältää sisäisen- ja ulkoisen motivaation, motivaatioteoriat ja työmotivaation- sekä sitoutumisen käsitteet. Tietoperustan jälkeen, luvussa 4 kerrotaan tapaustutkimuksesta tutkimusmenetelmänä ja tutkimuksen toteutuksesta. Luku 5 koostuu tradenomiopiskelijoiden kokemuksista palkitsemisesta ja työmotivaatiosta. Luvussa 6 esitellään onnistunutta ja työmotivaatiota tukevaa palkitsemista esimiesnäkökulmasta. Luku 7 sisältää tutkimuksen keskeisimmät johtopäätökset. Opinnäytetyö päättyy pohdintaan luvussa 8.

2 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on johtamisväline, jolla kannustetaan organisaation henkilöstöä sekä tuetaan organisaation menestystä. Palkittamisella pyritään kannustamaan henkilöstöä toimimaan organisaation laatimien tavoitteiden sekä arvojen mukaisesti. Palkitseminen on sijoitus, jolla saadaan aikaan tuottavuutta sekä kehitetään kilpailukykyä niin pitkällä, kuin lyhyelläkin aikavälillä. Kun palkittamisperusteet on valittu oikein, ne tukevat organisaation menestystä. Erilaisilla palkittamisen keinoilla on iso vaikutus paitsi yrityksen tulokseen, myös työntekijän viihtyvyyteen ja jopa terveyteen. Työntekijät arvostavat korkealle työpaikalla viihtymisen. (Kauhanen 2012, 108.)

Organisaation näkökulmasta palkittamisen johtaminen on kriittinen ja henkilöstötyön tehokkain työväline. Organisaatioiden kilpailuetu syntyy osaavasta ja motivoituneesta henkilöstöstä. Organisaatioille se tarkoittaa sitä, että ei ole lainkaan yhdentekevää, millaisia palkittamiseen liittyviä järjestelmiä organisaatioissa käytetään, sillä ihmisillä on taipumus tehdä niitä asioita, jotka koetaan palkitseviksi. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.)

Palkittamista voidaan yksinkertaisimmillaan ajatella, että työntekijät antavat osaamisensa ja työpanoksensa organisaatiolle, kun hän näkee saavansa siitä vastineeksi riittävän palkkion. Organisaatioiden yksi keskeisimpiä ongelmia on löytää ratkaisu sellaisten työtehtävien ja -ympäristön sekä palkittamisjärjestelmän luomiseen, jossa työntekijöiden panoksen ja yrityksen tuottaman vastikkeen koetaan olevan tasapainossa. (Viitala 2013, 139.)

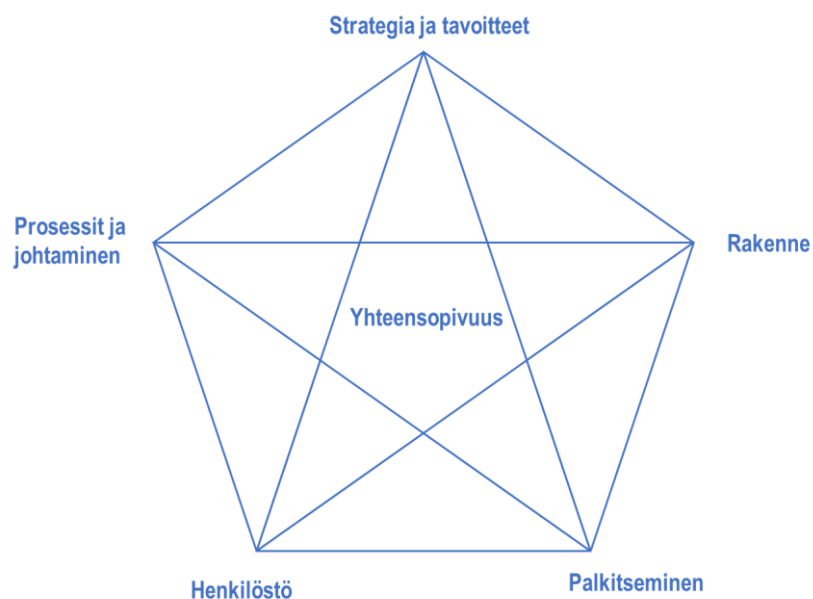
Yksilön näkökulmasta organisaatio viestittää palkittamisen kautta tiedon siitä, miten työntekijä on työssään suoriutunut. Palkittamisen kokonaisuus on kattaus siitä, mitä työntekijä saa antamastaan työpanoksesta, motivoituneesta toiminnasta ja osaamisensa antamisesta organisaation käytettäväksi. Onnistunut palkittaminen, aineellisine ja aineettomine palkkioineen, tukee yksilön motivaatiota. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.)

Työsuhteen pysyvyys ja kehittymismahdollisuudet organisaatioissa ovat toisille tärkeämpiä asioita kuin rahapalkan suuruus. Toiset ovat sen sijaan kunnan rahallista korvausta vastaan valmiita siirtämään huonompiakin työoloja. Siksi onnistunut palkittaminen samalla kaavalla jokaisen työntekijän kohdalla onkin hankalaa. (Viitala 2013, 139.) Viitalan (2013) mukaan parhaimmassa tapauksessa tulevaisuuden työpaikoilla työntekijät valitsevat itselleen sopivimman palkittamispaketin

henkilökohtaisten tarpeidensa mukaisesti. Myös Hepnerin (2019, 14–15) mukaan työpaikoilla voitaisiin kehittää uusia palkitsemiskäytäntöjä, joita pystytään räätälöimään kunkin työntekijän henkilökohtaiseen kehitykseen ja tarpeisiin sopivaksi. Palkitsemispaketit voisivat olla sellaisia, jotka perustuvat eri elämän vaiheisiin, kuten valmistuneille, perheille ja lähellä eläköitymistä oleville työntekijöille. Näistä paketeista kukin voisi valita itselleen sopivimman vaihtoehdon.

2.1 Palkitsemispolitiikka

Jokaisessa organisaatiossa on oma palkitsemispolitiikkansa, oli se sitten tiedostettua tai tiedostamatonta. Palkitsemispolitiikassa otetaan yleensä kantaa palkkatasoon ja palkkojen porrastukseen sekä joustavuuteen ja luontoisetuihin. Työehtosopimukset määrittelevät Suomessa pitkälti kunkin alan minimipalkkatason. Kuitenkin organisaatiot voivat itse määritellä, haluavatko he olla hyvän palkanmaksajan maineessa. Jokainen organisaatio voi myös itse päättää, minkälaisia luontoisetuja he tarjoavat työntekijöilleen. Luontoisedut ovat yleensä verotuksellisesti edullisia työntekijöiden käyttäessä etuja. (Viitala 2013, 116.)



KUVIO 1. Lawlerin timanttimalli, palkitsemisen yhteensopivuus (Kauhanen 2010, 94)

Timanttimalli on hyvä apuväline yrityksille palkitsemisstrategiaa ja -politiikkaa suunniteltaessa (KUVIO 1). Mallilla kuvataan sitä, että asioiden tulee olla organisaatiossa tasapainossa keskenään, ja ne tulee huomioida, jotta voidaan luoda hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä (Kauhanen 2010, 94).

Organisaatioiden palkitsemispolitiikka toteutuu palkitsemisjärjestelmän avulla, joka koostuu kolmesta eri osasta. Näitä ovat palkitsemisperusteet ja -tavat, jaon toteutustavat sekä järjestelmän kehittämistavat. Järjestelmän toimivuus on suoraan sidonnainen näiden osien sopivuudesta yrityksen strategiaan ja toimintaan. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 17–18.)

Palkitsemisen perustana on tavoitella yritykselle positiivisia vaikutuksia, kuten halutunlaista henkilöstöä, innostumista, sitoutumista, parempia työsuorituksia, toiminnan kehittämistä, tuottavuutta, hyvää työnantajakuva tai arvostuksen kokemuksia. Palkitsemisen onnistumisella tarkoitetaan sitä, että sillä saadaan aikaan enemmän myönteisiä vaikutuksia, samalla kun kielteiset vaikutukset vähenevät. Kielteisiä vaikutuksia voi olla esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunteet, ylimääräiset kustannukset sekä vaatimattomat työsuoritukset. Tähän perustuen palkitsemisen onnistuminen on yrityksille merkittävä kilpailuetu, josta hyötyvät kaikki osapuolet. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15.)

Palkitsemispolitiikan uskotaan suuntautuvan 2020-luvulla enemmän vastuullisempaan suuntaan ja tämän uskotaan korostuvan myös kannustimissa. Työntekijöiden ja asiakkaiden uskotaan myös haluavan sitoutua vastuullisiin arvoihin. Vastuullisuuden korostuessa, pelkkä yrityksen tulos ei ole enää tärkeintä, vaan myös se, että tulos muodostuu vastuullisesta toiminnasta. Kun vastuullisuus on kirjattu yhtiön strategiaan ja sisällytetty kannustimien mittareihin, niitä seurataan ja vastuullisuusasiat levittyvät koko henkilöstön toimintatapoihin. (Eskola 2020, viitattu 2.4.2020.)

2.2 Palkitsemisjärjestelmä ja suoritusmittarit

Hyvin toimivan palkitsemisjärjestelmän taustalla on ymmärrys organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Taloustilanne ja johtamisen tavat vaikuttavat siihen, millaisia palkitsemistapoja kannattaa käyttää. Näiden lisäksi työehtosopimukset sekä lait säätelevät yritysten palkitsemiskäytäntöjä. Jotta palkitseminen toimii, on tärkeää, että jokaisella palkitsemisjärjestelmällä on perusteensa. On siis tiedostettava, mistä syystä kyseistä järjestelmää käytetään ja mitä sillä halutaan tavoitella. Hyvin toimiva palkitseminen on sovitettu yhteen myös organisaation tavoitteiden, strategian, arvojen sekä henkilöstön odotusten kanssa. (Hakonen & Nylander 2015, 14.) Palkitsemisjärjestelmien yhtenä keskeisimpänä tavoitteena on työmotivaation parantaminen, joka on tärkeää niin yksilölle kuin

organisaatiolle. Työmotivaatiolla on suora yhteys tuottavuuteen. On tärkeää huomioida, että motivaation tavoin työmotivaatioon vaikuttavat useat erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. (Hakonen & Nylander 2015, 135–137.)

Palkitsemisjärjestelmän lopulliset vaikutukset syntyvät henkilöstön toimesta. Työntekijöiden tulkinta palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta määrittää millaisia vaikutuksia se saa aikaan. Palkitsemisen perusteiden ymmärrys on lähtökohtaisen tärkeää tavoitteiden mukaiselle toiminnalle ja motivaatiolle. (Hakonen & Nylander 2015, 15.) Hyvästä tuloksesta tulee palkita, muutoin tämä viestittää työntekijälle, ettei vaivannäkö ole kannattavaa.

Työsuorituksia seurataan erilaisilla mittareilla. Mittarilla tarkoitetaan mitä tahansa täsmällisesti määriteltä menetelmää, jolla kuvataan jonkin menestystekijän suorituskkyä. Esimerkiksi se voi olla laadullinen tutkimus, jolla mitataan asiakastyytyväisyyttä. Ne voivat myös olla taloudellisia, kuten myyntituotto tai ei-taloudellisia, kuten ilmapiiri. Kovilla mittareilla tarkoitetaan yleensä numeraalisia ja yksiselitteisiä asioita, kuten liikevaihto. Pehmeillä mittareilla taas viitataan ihmisiin liittyviä ja laadullisesti määriteltäviä asioita kuten työkyky ja imago. Tulosten arvioinnissa, niin yritys- kuin yksilötasollakin, hyödynnetään yhteisesti hyväksyttyjä ja oikeudenmukaisia mittareita. Niiden valinnassa vaaditaan harkintaa, koska ihmiset panostavat niihin asioihin, joita seurataan, arvioidaan ja palkitaan. (Viitala 2013, 134–135.)

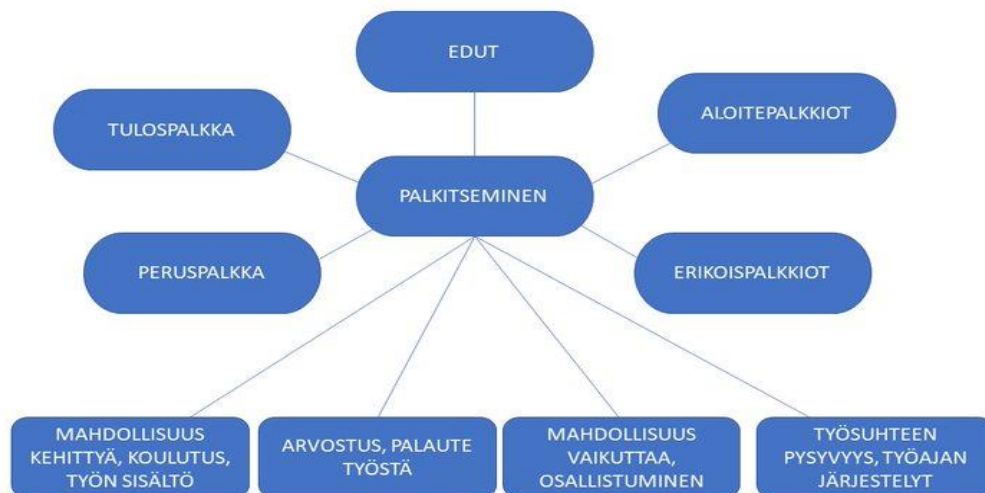
Palkitseminen sekä suoritusten seurannan tulisi palvella yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä. Se edellyttää selkeää ja oikeudenmukaista palkitsemisjärjestelmää, jolla on yhteys tavoiteasetantaan ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Tämä edellyttää myös hyvin valmennettuja esimiehiä, jotka kykenevät käymään tavoitteiden saavuttamiseksi motivoivia sekä kehittymistä tukevia keskusteluja. (2013, 137.) Silloin kun palkitseminen on avointa ja tasapuolista jokaista työntekijää kohtaan, se ei vahingoita yhteishenkeä eikä luo vääriä odotuksia tai spekulatiota työsuoritusten riittävyydestä (Ruohotie & Honka 2002, 57).

2.3 Palkitsemisen keinot

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia niitä muotoja palkitsemisessa, joita organisaatio käyttää työntekijöidensä työn ohjaamiseksi sekä motivaation ylläpitämiseksi tai vahvistamiseksi. Palkitsemista tarkkaillessa aina ei ole helppoa tunnistaa, mikä on palkitsemista ja mikä ei. Johdon tärkein

tehtävä palkitsemisen kannalta on suunnitella, mitkä palkitsemistavat ovat oman yrityksen kannalta sopivimpia. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 30–31.)

Eskola (2020) on haastatellut Hulkko-Nymania, jonka mukaan tällä vuosikymmenellä palkitsemisen kokonaisuuden trendien uskotaan muuttuvan monipuolisemmaksi. Tulevaisuudessa se tulee sisältämään monenlaisia malleja ja käytäntöjä. Yhä enemmän korostuu erilaiset yhdistelmät, jotka pitävät sisällään sekä lyhyemmän- että pidemmän aikavälin palkitsemista. Palkitsemisessa tulee myös korostumaan entistä enemmän koko henkilöstön sitouttaminen sekä motivoiminen tiukemmassa kilpailutilanteessa. Enää ei pyritä palkitsemaan vain avainhenkilöitä tai johtoa, vaan palkitseminen halutaan tuoda koko henkilöstölle. (Eskola 2020, viitattu 2.4.2020.)



KUVIO 2. Kokonaispalkitsemisen malli (Viitala 2013, 139)

Kuviossa 2 on esitetty palkitsemisen kokonaisuus. Parhaat tulokset palkitsemisella saavutetaan, kun erilaisia palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti, toisiaan täydentämällä. Palkitsemiskeinoja ovat lukuisia ja ne jakautuvat aineellisiin- ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineellisia palkitsemiskeinoja ovat palkka, joka sisältää perus- ja tulospalkan sekä erilaiset edut ja palkkiot, kuten aloite- ja erikoispalkkiot. Etuja voi olla esimerkiksi autoetu, asuntoetu sekä lounasetu. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet työpaikalla, työn sisältöön vaikuttaminen, arvostus työpaikalla ja työstä saatava palaute sekä työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. Aineettomat ja aineelliset palkitsemiskeinot muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. (Viitala 2013, 139.)

2.3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisen palkitsemisen perustana on palkka. Sen tulee olla perusteiltaan ja prosesseiltaan selkiselaisella tasolla, ettei palkka aiheuta itsessään tyytymättömyyttä. Palkkaa voidaan pitää myös siinänsä motivaattorina, palkankorotuksilla voidaan viestiä mitä organisaatiossa arvostetaan. (Ylikorkala ym. 2018, 30–31.)

Tulospalkkausjärjestelmillä yritys viestii tavoitteistaan. Tulospalkkaus kertoo suoraan mihin johto uskoo: näillä toimenpiteillä ja tavoitteilla pääsemme minne haluamme. Tulospalkkioita, erikoispalkkioita ja pikapalkkioita pystytään muuttamaan nopeasti organisaation tavoitteiden mukaisiksi ja niitä on hyvä käyttää kiitoksena erinomaisista suorituksista. Tulos- ja voittopalkkioiden perusteena on saavuttaa ja ylittää palkkiojärjestelmän asettamat tavoitteet (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, Ylikorkala 2014, 125.) Erikoispalkkioilla johto haluaa huomioida erityisen hyvät työsuoritukset nopeasti, näillä viestitään arvostusta ja halutaan kiittää merkittävästä panoksesta. Tällaisia palkkioita voivat olla esimerkiksi rahapalkkiot, tavarapalkkiot, kiitoskortit tai juhlat (2014, 188-189). Tavoitepyrähdyksiä tukevia palkitsemisen malleja ovat kertaluontoiset erikoismyyntipalkkiot ja projektipalkkiot. Pitkäjänteisesti tulospalkkiot voidaan kerätä henkilöstörahastoon, mikä antaa yksilölle mahdollisuuden varautua tuleviin elämäntilanteisiin, kuten eläkkeelle siirtymiseen. (Ylikorkala ym. 2018, 30–31.)

Erilaiset luontoisedut, kuten lounas- ja autoetu katsotaan olevan osa kokonaispalkkaa. Terveysterveys- huoltoon liittyvät edut huolehtivat työntekijöiden hyvinvoinnista sekä tuovat turvaa. Hyvin hoidettu työterveyshuolto viestii hyvästä työpaikasta ja henkilöstön arvostuksesta. Joustavat työajat ja mahdollisuus etätöihin luovat joustavuutta eri elämäntilanteisiin. (2018, 30–31.)

Virkistystapahtumat koetaan usein aineelliseksi palkitsemiseksi. Yrityksissä, joissa panostetaan näihin tapahtumiin, koetaan enemmän yhteisöllisyyttä ja työntekijät kokevat heitä arvostettavan työpaikallaan. Kun tapahtuma linkitetään työn tekemiseen tai saavutuksiin yltämiseen, ajatellaan juhlia kiitoksena ja tällöin myös palkitsemisena. (Hakonen ym. 2014, 195.) Monet työpaikalla tarjottavat edut voivat olla melko huomaamattomia, ja niiden merkitys huomataan vasta niiden puuttuessa. Työpaikalla tarjottavat kahvit ja keksit voivat olla monille itsestäänselvyys siihen asti, kunnes kahvit kustannetaan omasta pussista. Henkilökunta-alennukset ovat myös etu, joita läheskään kaikilla työpaikoilla ei voida tarjota, mutta joka tuo lisäarvoa työntekijälle. Tällaiset alennukset

voivat olla joko yhteistyökumppanin tarjoamia alennuksia, tai suora alennus oman yrityksen tuotteista tai palveluista.

2.3.2 Aineeton palkitseminen

Palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltaessa, aineeton palkitseminen on sen toinen puoli. Aineeton palkitseminen on ei-rahallista palkitsemista, eli se ei anna palkittavalle konkreettista materiaa tai rahallista palkkiota. Aineettoman palkitsemisen keinot eivät kuitenkaan ole aina työnantajalle ilmaisia. Mahdollisuus itsensä kehittämiseen on esimerkiksi aineetonta palkitsemista, josta aiheutuu työnantajalle kustannuksia.

Tärkeimpiä tekijöitä työssä viihtymiseen ovat työn sisältö, mahdollisuudet vaikuttaa, kehitysmahdollisuudet sekä urapolut. Näihin panostaminen kertoo yrityksen johtamis- ja organisaatiokulttuurista ja lisäävät työn merkityksellisyyden tunnetta. Mielekäs ja kiinnostava työ ja hyvät tulevaisuuden näkymät innostavat henkilöstöä jatkamaan samassa työssä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 30–31.)

Positiivinen palaute, mahdollisuudet kehittyä työpaikalla sekä riittävän haasteellinen työ ovat niitä tekijöitä, joilla ylläpidetään pitkällä tähtäimellä työtyytyväisyyttä (Sydänmaanlakka 2012, 118). Palautteen anto ja hyvät palautekäytännöt ovat yksilön työmotivaation kannalta merkittävässä asemassa. Kaikki kaipaavat palautetta työstään, niin esimiehiltään, kuin asiakkailta ja kollegoiltaan. Ilman sitä on hankala tietää, kuinka on onnistunut ja missä asioissa voisi vielä kehittyä. Menestyneet organisaatiot osaavat kehittää hyvää ja aktiivista palautekulttuuria. (Ylikorkala ym. 2018, 30–31.)

TAULUKKO 1. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen (Kauhanen 2010, 97)

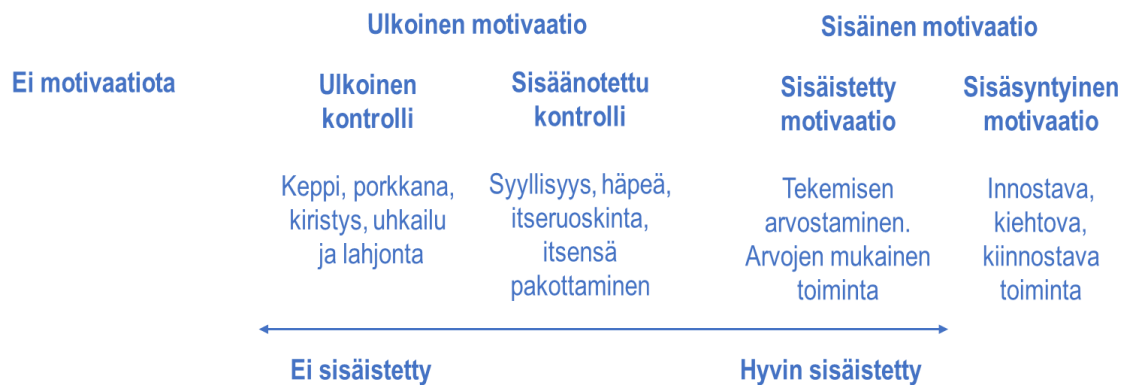
URAPALKKIOT	SOSIAALISET PALKKIOT
Työ sinänsä	Statussymbolit
Joustavat työajat	Palaute
Itsensä kehittäminen	Työyhteisön edustaminen
Kasvupolut	Julkinen tunnustus

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin (TAULUKKO 1). Urapalkkiot pitävät sisällään työn sisältöön liittyviä palkkioita tai etuja. Näihin luetaan itse työ, joustavat työajat, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä yrityksen tarjoamat kasvupolut. Nämä ovat kaikki tärkeitä palkkioita työntekijän motivaation ylläpitämisen kannalta. Sosiaaliset palkkiot taas luovat itsevarmuutta ja pönkittävät ammatti-identiteettiä. Tällaisina esimerkkeinä toimii statussymbolit, julkinen tunnustus, työyhteisön edustaminen sekä palaute. Kyseiset palkkiot lisäävät yksilön motivaatiota ja sitoutumista, sillä ne saavat työntekijän tuntemaan itsensä arvostetuksi työyhteisössä. (Kauhanen 2010, 97.)

Liukuvasta työajasta ja etätyöstä ei enää tule mieleen palkitsemisen keino, vaan niiden ajatellaan olevan työpaikoilla ennemminkin normi, kuin poikkeus. Kaikilla työpaikoilla ei voida tätä mahdollisuutta antaa. Työpaikoilla, joilla työaikajärjestelyt ovat mahdollista toteuttaa, se tulisi nähdä lähtökohtaisesti tavoiteltavana asetelmana sillä silloin työntekijät kykenevät sovittamaan työnteon paremmin vapaa-aikansa kanssa. Työaikalain muutoksen myötä on tullut uusi työmuoto, joustotyö. Käytännössä lakimuutos mahdollistaa vapaampaan työajan sijoitteluun ja tällöin työntekijä voi itse näisestään päättää vähintään puolesta työajastaan. Vanhanaikaisten organisaatioiden on tällöin vaikeampaa kilpailla tällaista työmuotoa käyttävien organisaatioiden kanssa, niin työntekijöistä, kuin asiakkaistakin.

3 MOTIVAATIO

Motivaatio ei ole konkreettista ja käsin kosketeltavaa tai silminnähtävä ilmiö, vaan sitä hahmotellaan ja tarkastellaan erilaisten teorioiden avulla. Motivaatio on tietyssä tilanteessa oleva psyykkinen tila, joka määrää sen, kuinka vireästi, millä aktiivisuudella sekä ahkeruudella yksilö toimii ja minne hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Hakonen & Nylander 2015, 136–137.) Termi motivaatio on peräisin sanasta Motiivi, jolla tarkoitetaan syytä tai tarvetta toiminnalle. Motivaatio ohjaa käyttäytymistämme kaikessa toiminnassamme sekä tehtävissämme. Siinä yhdistyy persoona, sosiaalinen ympäristö sekä niin tunteenomaiset kuin järkiperaisestkin tekijät. Motivaatio on käyttäytymisemme energian lähde ja se ohjaa käyttäytymistämme tavoitteen suuntaan. (Sinokki 2016, 60–61.)



KUVIO 3. Eri motivaatiotyypit (Martela & Jarenko 2015, 33)

Kuten kuvio 3 osoittaa, motivaatio on jaettu ulkoiseen- ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoista motivaatiota on kahdenlaista, ulkoista kontrollia sekä sisäännotettua kontrollia. Ulkoinen ja sisäännotettu kontrolli eroavat toisistaan siten, että ensimmäisen kohdalla motivaatio tulee aina ulkoapäin. Lahjonta, kiristys tai uhkailu ovat klassisia ulkoisen kontrollin keinoja. Sisäännotettu kontrolli tarkoittaa, että yksilö tekee asioita, joita ei oikeasti haluaisi, välttääkseen syylisyyden tunteen tai häpeän. Ulkoinen kontrolli sekä sisäännotettu kontrolli pakottavat tekemään asioita, eikä kummatkaan tunnu tällöin yksilön valinnalta. (Martela & Jarenko 2015, 32.)

Myös sisäisestä motivaatiosta löytyy kaksi eri tyyppiä, sisäistettyä motivaatiota sekä sisäsyntyistä motivaatiota. Sisäistetyssä motivaatiossa tehdään jotain tiettyä asiaa sen vuoksi, että se tuntuu itselle tärkeältä ja arvokkaalta. Sisäsyntyisessä motivaatiossa sen sijaan itse tekeminen toimii palkiona, kun se on innostavaa sekä kiehtovaa. (2015, 32.)

3.1 Sisäinen motivaatio

Sisäisen motivaation pohja perustuu ihmisen tarpeelle olla itsenäinen, hakea haasteita ja pyrkimykseen voittaa ne. Se liittyy ylimmän asteen tarpeen tyydytykseen, eli itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 2002, 14.) Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat ja innostavat. Tekeminen vetää ihmistä puoleensa, koska se on jotakin, mitä hän todella haluaa tehdä. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään tekemään asiaa, vaan tekemiseen virtaa energiaa luonnostaan. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoisesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio on siis kaiken kaikkiaan proaktiivista, se on lähtöisin ihmisen henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

Sisäinen motivaatio työelämässä on näin ollen sisäinen tila, jossa tyydytys työntekijälle syntyy itse työstä ja saavutuksista. Kun työntekijällä on vahva sisäinen motivaatio, hän kokee voimakasta tyytyväisyyttä saavutuksistaan. Tällöin ulkoiset tunnustukset eivät ole sitä, mitä työntekijä tavoittelee. Sisäinen motivaatio liittyy työntekijän haluun toteuttaa itseään sekä jatkuvaan haluun uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen. (Viitala 2013, 17.)

TAULUKKO 2. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 24)

VALINNANVAPAAUS	PÄTEVYYS	MIELEKKYYS	EDISTYMINEN
<ul style="list-style-type: none">- Vallan delegoiminen työntekijöille- Luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan- Turvallisuuden tunne- Työn selkeä tarkoitus- Avoin tiedonkulku organisaatiossa	<ul style="list-style-type: none">- Riittävä kyvykkyyys suorittaa työtä- Myönteinen palaute- Osaamisen tunnistaminen- Sopivan haasteelliset työtehtävät- Korkeat, eikilpailuhenkiset normit	<ul style="list-style-type: none">- Kyynisyyttä karttava ilmapiiri- Selkeästi määritellyt tavoitteet- Innostava visio- Työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyys- Työtehtävien kokonaisvaltaisuus	<ul style="list-style-type: none">- Yhteistyöhenkinen ilmapiiri- Virstanpylväät- Saavutusten juhlistaminen- Yhteydet asiakkaisiin (palautteen saaminen)- Edistysten mittaaminen

Taulukko 2. osoittaa sisäisen motivaation jakautuvan neljään elementtiin: valinnanvapauteen, pätevyteen, mielekkyyteen ja edistymiseen. Valinnanvapaus viittaa ihmisen vapauteen käyttää omaa harkintaansa työn suorittamiseen ja toteuttamaan työtä itseään miellyttävällä tavalla, jolloin

ihminen kokee näkemyksensä olevan merkityksellistä. Valinnanvapaus luo vapauden omalle aloitekyvyille sekä luovuudelle. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 23.)

Pätevyyden tunne on yksilön ylpeyttä laadukkaasta työstä ja ammattitaidon tunteesta. Yksilö tuntee hallitsevansa työnsä ja siihen kuuluvat tehtävät ja on varma onnistumisesta työtehtävissä myös tulevaisuudessa. Mikäli pätevyyden tunne on heikkoa, työtehtävät tuntuvat mitättömiltä ja liian helpoilta, jotta niistä voisi tuntea ylpeyttä. Mielekkyyttä tuntiessaan yksilö pyrkii kohti tärkeää tavoitetta, jolla on merkitystä. Tällöin yksilö kokee tekevänsä jotain merkityksellistä, joka on ajan ja vaivan arvoista. Keskittyminen on silloin helppoa ja yksilö kokee voimakasta sitoutumista työhön. Edistymisen tunne viittaa yksilön uskoa onnistumiseen tehtävässään. Tällöin hän kokee, että on pääsemässä kohti tavoitettaan ja vaivannäkö tehtävän suorittamiseen ei ole mennyt hukkaan. Yksilö on innostunut työstään ja jaksaa panostaa tehtävän suorittamiseen. (2004, 24.)

Sisäisestä motivaatiosta syntyvää tekemisen meininkiä voidaan kutsua draiviksi, joka tarkoittaa työntekijän voimakasta innostusta työtä kohtaan. Tästä voidaan käyttää myös termiä työn imu. Innostuneet työntekijät panostavat tekemiseensä enemmän ja draivi lisää työntekijän jaksamista, luovuutta ja sinnikkyyttä. (Martela & Jarenko 2015, 29.) Draivi parantaa työtulosta, sillä sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat tuottavampia. Tuottavuuden lisäksi, vahvan sisäisen motivaation omaavat työntekijät voivat paremmin fyysisesti ja henkisesti. Työssä koetulla draivilla on myös positiivisia vaikutuksia työntekijän vapaa-aikaan. Kun työ ei kuormita liikaa, on työntekijä energisempi ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen sujuu helpommin. (2015, 49–50.)

Myös sisäistä motivaatiota tukeva organisaatiokulttuuri houkuttelee tuottavampia työntekijöitä puoleensa. Hyvillä työntekijöillä on varaa valita työpaikkansa ja organisaatiokulttuuri on yksi tärkeimpiä tekijöitä työpaikan valintaa tehdessä. Luomalla motivoituneen organisaation, voidaan houkutella parhaimpia osaajia organisaatioon. Hyvän sisäinen motivaation omaavilla työntekijöillä on myös suurempi kynnys vaihtaa työpaikkaansa. (2015, 51.) Sitoutuneet työntekijät palvelevat yrityksen päämääriä paremmin ja pidempään. Jos yrityksen tavoitteena on saada motivoituneita ja sitoutuneita työntekijöitä, on keskityttävä työntekijöiden sisäisen motivaation löytämiseen.

3.2 Ulkoinen motivaatio

Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sellaista motivaatiota ihmisessä, jonka syy on irrallinen itse tekemisestä. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö ei ole innostunut nimenomaisesti tehtävästä, jota hän suorittaa, vaan motivaatio asian tekemiselle syntyy ulkoisen palkinnon tai rangaistuksen välttämisen vuoksi. Rahalla palkitseminen on ulkoista motivointia. Kun työntekijä tekee työtä vain palkan vuoksi, ei työn asiasisältö itsessään ole motivaation lähde. (Martela & Jarenko 2015, 25–27.)

Ulkoinen motivaatio on reaktiivista, jolloin tekeminen toimii vain välineenä jonkin muun ulkoisen päämäärän saavuttamiseksi. Pahimmillaan työntekijä kokee työn olevan välttämättömyys, vain jotakin, joka on pakko tehdä, kun ei ole muutaakaan vaihtoehtoa. Ulkoisessa motivaatiossa yksilö joutuu niin ikään pakottamaan itsensä tekemään työtä. Tämä kuluttaa työntekijän henkisiä resursseja, minkä vuoksi pelkän ulkoisen motivaation varassa toimiminen tuntuu pidemmän päälle rasakalta ja ahdistavalta. (2015, 25–27.)

Palkka ja muut taloudelliset hyödyt sekä arvostus ja turvallisuus ovat ulkoisia palkkioita. Ulkoisten palkkioiden aiheuttaja on työntekijän ulkopuolella, joita tavoitellakseen työntekijä joutuu nähdä vaihua. Sitä motivoituneempaa työtä tehdään, mitä houkuttelevampina työntekijä näkee palkkiot. Työympäristön turvallisuus, sosiaaliset suhteet sekä fyysinen hyvinvointi ovat myös motivaation lähteitä, joilla on suuri merkitys työelämässä. Jos työ on mielenkiinnostonta sekä rutiininomaista, ulkoisten palkkioiden merkitys kasvaa. (Viitala 2013, 17.)

Palkan merkitys kannustimena riippuu yksilön arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkka on merkittävämpi kannustin matalapalkkaisille työntekijöille, sillä se tyydyttää ihmisen perustarpeita. Toisaalta palkalla voi olla merkitystä myös korkeapalkkaiselle työntekijälle, sillä se tyydyttää osittain pätemisensä tarvetta. Mikäli palkka sidotaan suoritukseen, se on tärkeä kannustin. Tuottavuutta mitattaessa suorituspalkka on tehokkaampaa kuin aikapalkka. (Ruohotie & Honka 2002, 58.)

Motivoiva ja mielekäs työ merkitsee eri asioita eri ihmisille. Hyvän työn yleisiä kriteereitä on määriteltä, niitä ovat esimerkiksi sopiva psyykkinen ja fyysinen kuormitus, rakenteeltaan ehjä ja kokonainen työ, monipuolinen sisältö sekä merkityksellisyys ja vuorovaikutus. Nykyään kuitenkin yhä useammat työt ovat sisällöltään vaihtelevia ja rikkaita, jolloin itse työn sisältö on suurin lähde mo-

tivaatiolle. Merkityssisältöä syntyy, kun työ antaa tekijälleen vaihtelua ja riittävästi haasteita. Kuitenkin työntekijän osaamistason alittavat sekä ylittävät työt voivat kumpikin olla linkkejä stressin muodostumiseen. Kun työn vaatimukset ja yksilön osaaminen eivät ole ristiriidassa keskenään, on motivaation syntyymiseen hyvät lähtökohdat. (Viitala 2013, 17.)

3.3 Työmotivaatio

Osaava ja motivoitunut henkilöstö on yrityksen tärkein kilpailuetu. Työmotivaatio voi olla yrityksen strategian toteutumiselle ehdoton edellytys, kuin myös työntekijän jaksamiselle ja hyvinvoinnille työssä. Työntekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat esimiesten onneksi hyvin pitkälti mahdollista löytää, ja niihin voidaan vaikuttaa arkipäiväisen johtamistyön keinoin. Työmotivaation kannalta on tärkeää, että ihminen kokee työnsä merkitykselliseksi. Paras ote työhön syntyy työntekijän omasta halusta ja innosta. (Kulmala 2005, 91.)

Työmotivaatio on vahvasti yhteydessä tyytyväisyyteen, mutta tarkoittavat silti eri asioita. Tyytyväisyys on enemmänkin ulkoista ja -motivaatio sisäistä. Tyytyväisyys koostuu tyytyväisyydestä eri tekijöihin, kuten ilmapiiriin, johtamisen tasoon, työvälineisiin ja yleisesti mielipiteestä työpaikkaa kohtaan. Työmotivaatiolla tarkoitetaan enemmänkin yksilön draivia ja intohimoa itse työtä kohtaan sekä sitä, vastaako esimerkiksi palkka ja tehty työ toisiaan. Yrityksen menestys perustuu useimmissa tapauksissa ihmisten osaamiseen. Peruskysymys osaamisen johtamiseen on, miten johto onnistuu motivoimaan työntekijänsä niin, että he antavat yritykselle parhaan osaamisensa. Työntekijöiden motivaatiossa nousee eniten esille sisäiset tekijät, työnteko itsessään palkitsee jomonia. (Kulmala 2005, 91.)

Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muoto viittaa työntekijän sisäiseen vireyteen ja työkäyttäytyminen suuntaa jotakin tiettyä tavoitetta kohden. Työmotivaation kesto on vaihteleva. Toisinaan motivaatio voi kestää vuosia, kun taas toisissa tilanteissa motivaatio on vain hetkittäinen tila, joka ohjaa jonkin työtehtävän suorittamista. Motivaation voimakkuuskin vaihtelee, siihen vaikuttavat johtamistapa sekä ulkoinen ympäristö ja sisäiset tekijät. (Kauhanen 2010, 83.)

Työntekijän mahdollisuus omien kykyjen käyttöön korostuu yleensä merkittävämpänä työmotivaation lähteenä. Rahan motivoivan vaikutuksen ohella on tärkeää, että työpaikalla on kehittymismahdollisuuksia. Työn sisältö on tällöin erittäin tärkeää: mielenkiintoiset, haasteelliset ja vaihtelevat

työtehtävät, joissa on mahdollisuus käyttää omia kykyjäänsä, innostavat ja motivoivat päivittäisessä työssä. Yhteistyö kollegoiden ja asiakkaiden kanssa nousee myös motivaation kannalta tärkeäksi tekijäksi työstä saatavan palautteen ja ei-rahallisen palkitsemisen lisäksi. (Kulmala 2005, 92.)

Ihmiselle on luontaista tehdä asioita, jotka hän kokee merkityksellisiksi. Työntekijä ei motivoidu, jos hän ei itse koe tekemistään mielekkääksi. Kun työ on riittävän haastavaa sekä palkitsevaa, ihminen viihtyy työssään ja motivaatio pyrkii hyvään suoritukseen kasvaa. Motivaatio on sisäinen voima, joka ohjaa ihmisen toimintaa. Työn tulos on riippuvainen yksilön halusta, jos tahtoa ei ole tuottamaan laadukasta tulosta, ei yksilö pääse tavoitteisiinsa. (Viitala 2013, 16.)

Työmotivaation ylläpidon näkökulmasta työntekijän kehittyminen ja tavoitteet ovat tärkeässä roolissa. Siksi useimmat esimiehet järjestävät vuosittain tai muutaman kerran vuodessa jokaiselle organisaation jäsenelleen kehityskeskustelun. Parhaimmillaan kehityskeskustelut tukevat työntekijän ammatillista kehittymistä ja sitoutumista yritykseen. Kehityskeskustelun tavoitteena on luoda yhteinen näkemys siitä, mihin suuntaan ollaan menossa ja millaisia tavoitteita tarvitaan, jotta päästään haluttuun suuntaan. Kehityskeskusteluiden pääpaino on tulevaisuudessa. Kehityskeskustelun tarkoitus ei kuitenkaan ole sulkea pois jatkuvaa palautteen antamista, saamista ja tavoitteiden seurantaa.

Kehityskeskustelujen tulee olla rakenteeltaan vuorovaikutteisia tilanteita, joissa työnantaja ja työntekijä pääsevät keskustelemaan mieltä askarruttavista asioista kehittääkseen organisaation toimintaa. Nykypäivänä kehityskeskustelut ovat saaneet kritiikkiä osakseen ja ne nähdään vanhanaikaisena tapana organisaatioissa. Kehityskeskustelumalleja tulisikin muokata juuri oman organisaation tarpeisiin sopivaksi, jotta työkalu olisi molempia osapuolia hyödyttävä.

3.4 Sitoutuminen

Motivaatioon läheisesti liittyvä käsite on sitoutuminen. Sitoutuminen tarkoittaa työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Kun työntekijän psykologinen suhde organisaatioon on huono, kynnys lähteä työpaikasta on matalampi. Henkilöstön sitoutuminen yritykseen on erittäin tärkeää, toiminnan laadun kuin myös tavoitteiden saavuttamisen ja kehittymisen kannalta. (Viitala 2013, 85.)

Työntekijä, joka kokee kuuluvansa työpaikan yhteisöön sekä kokee olevansa osa organisaation menestystä, on sitoutunut. Sitoutuneena työntekijä on lojaali työnantajalleen ja valmis tarvittaessa joustamaan työssään. Työntekijän on osoitettava sitoutuneisuutta myös työntekijää kohtaan. Sitoutuneisuus näkyy käytännössä luottamuksena työntekijään, mahdollisuuksiin vaikuttaa sekä kehittyä työssä. Sitoutumisen tärkein edellytys on työntekijän luottamus työsuhteen jatkumiselle. Sitoutumista lisäävät myös kiinnostava työ ja hyvä työilmapiiri. Heikentäviä asioita sitoutumiselle ovat huono esimiestyö sekä kehittyemis- ja etenemismahdollisuuksien puute. Hyödyt työnantajalle työntekijän sitoutumisesta on työpaikan pienempi henkilöstön vaihtuvuus ja paremmat työn tulokset. (2013, 16.)

Sitoutuminen voidaan jakaa transaktionaalisiin, relationaalisiin sekä affektiivisiin suhteisiin. Transaktionaalinen suhde organisaation ja työntekijän välillä perustuu taloudelliseen hyötyyn. Transaktionaalisessa suhteessa työntekijän tärkein motivaation lähde on työstä saatava palkka, jos työntekijä kokee työsuhteen epävarmaksi tai työn ajallinen kesto on lyhyt. Relationaaliset suhteet sen sijaan ovat useimmiten pitkäkestoisia suhteita, ja niihin linkittyy muutakin kuin taloudellisia hyötyjä. Kumpikin osapuoli relationaalisessa suhteessa laittaa peliin enemmän kuin vain työsuorituksen ja rahan. Tällaisessa suhteessa voidaan puolin sekä toisin odottaa molemmilta osapuolilta epäitsekkeitä tekoja ja joustamista niistä asioista, mistä kirjaimellisesti on sovittu. (2013, 85–86.)

Affektiivinen sitoutuminen syntyy työntekijän halusta työskennellä organisaatiossa. Sitä korostaa halu yhteenkuulumisen-, arvostuksen- sekä luottamuksen tunteeseen. Tätä suhdetta voidaan kuvata välineellisenä. Palkkiot, muut edut ja työpaikalta lähtemisestä seuraavat haitat vaikuttavat tässä suhteessa. (2013, 86–87.)

Ennen työntekijät etsivät ja arvostivat pitkiä, eläkeikään asti jatkuvia työsuhteita. Mielikuva työstä ja työnteosta on kuitenkin muuttunut. Nykyään työpaikat ja työtehtävät nähdään enemmänkin projekteina, joista vaihdetaan seuraavaan kyllästymisen jälkeen. Työntekijän poislähtö aiheuttaa organisaatiolle aina kuluja, etenkin asiantuntijatehtävissä työskennelleen kohdalla kustannukset voivat nousta hyvinkin korkeiksi. Tänä päivänä organisaatioiden tulisikin pyrkiä entistä enemmän pitämään kiinni työntekijöistään. Kilpailu yritysten välillä on kovaa, joten suuriin investointeihin ei aina pystytä. Hyvään organisaatiokulttuuriin sen sijaan voidaan panostaa edullisestikin ja sillä voi olla paljon suuremmat vaikutuksen työntekijän sitoutumiseen, kuin palkalla.

4 TUTKIMUSMENETELMÄ JA TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelemme tutkimusmenetelmämme ja kerromme tutkimuksemme toteutuksesta. Tutkimuksemme on tapaustutkimus, johon on kerätty aineistoa laadullisen- sekä tilastollisen tutkimuksen menetelmin. Tutkimuksemme koostuu kahdesta osasta, kyselystä sekä haastattelusta. Kysely luotiin Webropol -työkalulla ja lähetettiin Oulun ammattikorkeakoulun vuonna 2016 ja 2017 aloittaneille liiketalouden tradenomiopiskelijoille sähköpostitse. Kyselyn lisäksi halusimme haastatella kahta liiketalouden koulutustaustan omaavaa esimiestä, jotta saisimme tutkimukseemme myös esimiehen näkökulmaa palkitsemisesta. Tutkimus toteutettiin kokonaisuudessaan keväällä 2020.

4.1 Tapaustutkimus

Laadullisella tutkimuksella pyritään selvittämään yhdestä havaintoyksiköstä kaikki mahdollinen tieto, eli tapausta tutkitaan perusteellisesti syvyyssuunnassa. Tavoitteena on kuvata tutkittava ilmiö, sekä ymmärtää ja tulkita sitä. Tällaisen tutkimuksen tulosta ei voida yleistää, sillä tulos pätee vain kyseiseen tapaukseen. (Kananen 2017, 35–36.)

Tapaustutkimusta voidaan kuvata laadullisen tutkimuksen lähestymistavaksi. Yin (2014, 16) määrittelee tapaustutkimuksen empiirisenä tutkimuksena, joka tutkii nykyajan ilmiötä sen tosielämän yhteydessä, kun ilmiön ja kontekstin väliset rajat eivät ole selkeitä ja joissa käytetään useita todisteita. Tapaustutkimuksen keskeinen piirre on ensin tapauksen määritteleminen ja sitten sen ratkaiseminen. Tapaustutkimukset tuottavat kokonaisvaltaista ja asiayhteyteen perustuvaa syvällistä tietoa useiden tietolähteiden avulla. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131–132.)

Kaiken kaikkiaan tapaustutkimuksen tavoitteena on antaa tilaa monimuotoisuudelle ja siksi välteään liian yksinkertaistetut tutkimussuunnitelmat. Tästä huolimatta tapauksen rajojen tulisi olla tunnistettavissa. Tältä kannalta on kriittistä, että tutkija kiinnittää huomiota kriteereihin, joita he käyttävät määrittäessään tutkimustapauksiaan. (Eriksson & Kovalainen 2016, 131–132.)

Huolimatta klassisen tapaustutkimuksen laadullisista piirteistä, kvantitatiivista tietoa voidaan myös käyttää. Myös tapaustutkimusten tietojen analysointimenetelmät voivat vaihdella huomattavasti tutkimuksen tavoitteiden mukaan. Tämä tarkoittaa, että tapaustutkimus tulisi ymmärtää enemmän tutkimuksen lähestymistapana tai tutkimusstrategiana kuin menetelmänä. Tapaustutkimuksella on hyvä kyky esitellä monimutkaisia ja vaikeasti ymmärrettäviä liiketoiminnan ongelmia käytännöllisessä ja helposti ymmärrettävässä muodossa. (Eriksson & Kovalainen 2016, 132–133.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisista dokumenteista koottu tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää joko yksinään tai vaihtoehtoisesti rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä. Kyselyn ja haastattelun idea on hyvin yksinkertainen. On järkevää kysyä asioita suoraan tutkittavalta, kun halutaan tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii kuten toimii. Haastattelu on tutkimusmenetelmänä joustava. Haastattelija voi esittää kysymykset siinä järjestyksessä, kuin hän katsoo aiheelliseksi. Lisäksi haastattelijalla on mahdollisuus toistaa kysymys, selventää kysymystä, oikaista heti mahdollisia väärinkäsityksiä ja käydä aiheesta laaja-alaisesti keskustelua. Tärkeintä haastattelussa on saada halutusta asiasta mahdollisimman laajasti tietoa. Tällöin on kannattavaa antaa haastattelukysymykset tai aihe haastateltavalle jo ennen haastattelua, jotta haastateltava voi perehtyä aiheeseen etukäteen. Haastattelun onnistumisen edellytykset paranevat, kun haastateltava on perehtynyt aiheeseen etukäteen. Tällaista etua ei ole esimerkiksi kyselymenetelmässä, jossa kaikki vastaajat saavat saman lomakkeen. Ongelmallista kyselyssä on se, jos vastaaja ei ymmärrä kysymystä ollenkaan tai väärinymmärtää kysymyksen merkityksen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83–86.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Aloitimme projektin tekemisen perehtymällä aiheeseen liittyvään kirjallisuuteen ja muihin lähteisiin. Näiden pohjalta aloitimme tietoperustan kirjoittamisen. Tämän jälkeen selvitimme mahdollisuuksiimme toteuttaa tutkimus eri yrityksille ja heidän työntekijöilleen tai oppilaitoksemme opiskelijoille. Päätimme luoda tradenomiopiskelijoille kyselyn, jonka tavoitteena oli tutkia, minkälaista palkitsemista opiskelijat ovat kokeneet työpaikoillaan ja kuinka palkitseminen vaikuttaa heidän työmotivaatioonsa.

Valitsimme tapaustutkimuksen opinnäytetyömme tutkimuksen lähestymistavaksi, koska se on joustava ja mahdollistaa sekä kvalitatiivisten, että kvantitatiivisten aineistonkeruumenetelmien käytön.

Tutkimusaineistoa kerättiin kyselyllä ja haastatteluilla. Kysely pohjautui arviointiasteikkokysymyksiin, jolloin kyselyä voidaan pitää pääpiirteittäin kvantitatiivisena tutkimuksena. Halusimme saada tutkimuksestamme mahdollisimman laaja-alaisesti tietoa, jonka vuoksi lisäsimme kyselyyn monivalintakysymysten lisäksi myös avoimia kysymyksiä. Lähetimme kyselyn linkin opiskelijoille sähköpostitse, johon annoimme vastausaikaa viikon. Tänä aikana kyselyyn vastasi 71 opiskelijaa. Kysely lähetettiin yhteensä 471 opiskelijalle ryhmäsähköpostien kautta. Rajasimme tutkimuksen kohteet vuosina 2016 ja 2017 aloittaneihin opiskelijoihin, sillä kyseisten vuosikurssien opiskelijat ovat lähellä valmistumista ja ovat suurella todennäköisyydellä kerryttäneet jo kokemuksia työelämästä.

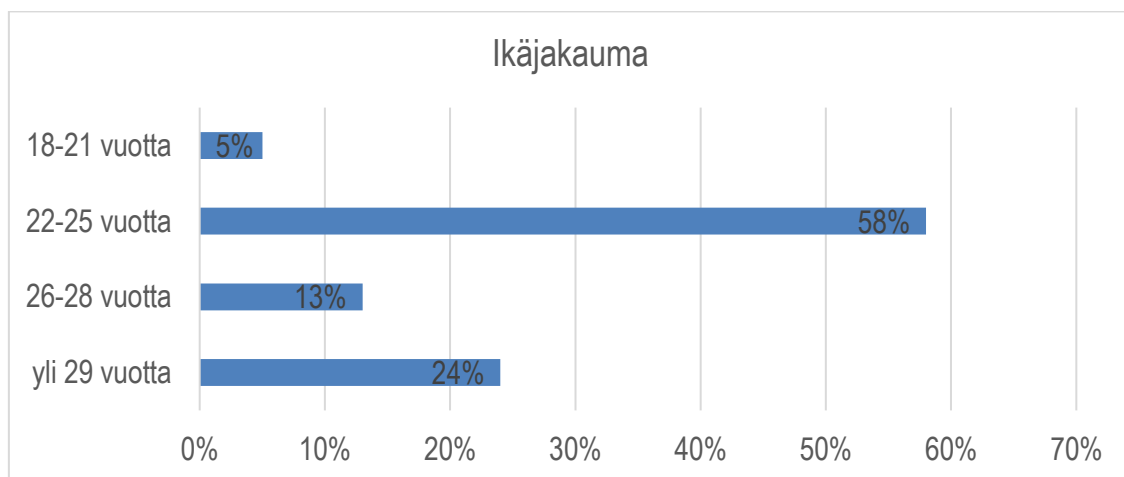
Tutkimuksessamme keskityimme mittaamaan opiskelijoiden tyytyväisyyttä työpaikkansa palkitsemiseen ja selvittämään työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kysely jaoteltiin viiteen eri aihealueeseen, jotta vastaajalla oli helpompi ymmärtää kyselyn kokonaisuus. Aihealueet olivat yleinen, palkitseminen, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen sekä työmotivaatio. Osa-alueet koostuivat niin avoimista kuin suljetuista kysymyksistä. Suurin osa suljetuista kysymyksistä esitettiin arviointiasteikolla yhdestä viiteen, yhden ollessa täysin eri mieltä ja viiden ollessa täysin samaa mieltä. Tarkentavat tai työpaikkakohtaiset kysymykset esitettiin avoimina kysymyksinä. Kysely on nähtävissä liitteessä 1. Kyselyyn vastaaminen pyrittiin tekemään helpoksi, nopeaksi ja vaivattomaksi, jotta vastaajalla pysyisi mielenkiinto kyselyn loppuun saakka. Jos vastaaminen veisi kauan aikaa ja olisi monivaiheinen, se voisi saada vastaajan keskeyttämään vastaamisen.

Kyselyn jälkeen haastattelimme kahta esimiestehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelulla halusimme selvittää heidän ajatuksiaan palkitsemisesta sekä palkitsemisen roolista työmotivaation kasvattajana. Haastatteleamalla esimiehiä saimme myös moniulotteisemman kuvan palkitsemisesta ja motivaatiosta. Näin ollen molemmat näkökulmat olivat edustettuna, työntekijän sekä työelämän edustajan. Kyselyn sekä haastatteluiden jälkeen aloimme analysoida tuloksia. Halusimme selvittää ovatko opiskelijoiden vastaukset samassa linjassa esimiesten ajatusten kanssa. Halusimme myös ottaa selvää, vaikuttaako esimerkiksi työkokemus tai sukupuoli vastaajien ajatuksiin palkitsemisesta.

5 TRADENOMIOPISEKELIJOIDEN PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kyselyä. Webropol -kysely lähetettiin sähköpostitse 471 opiskelijalle. Vastausaikaa annettiin viikko ja kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä 71 opiskelijaa, vastausprosentiksi tuli tällöin noin 15 %. Kyselyyn vastaaminen kesti noin 10 minuuttia. Kyselypohja on nähtävissä liitteessä 1.

Kyselyn ensimmäinen osio koostui perustiedoista kuten ikä, sukupuoli ja suuntautumisvaihtoehto. Lisäksi kyselyssä kysyttiin, työskenteleekö vastaaja opintojen ohella. Ikärakenne koostui 58 prosenttisesti 22-25 vuotiaista vastaajista. Vähiten vastaajia oli 18-21 vuotiaiden ja 26-28 vuotiaiden joukossa. Noin yksi neljäsosa vastaajista oli yli 29-vuotiaita. (KUVIO 4.) Vastaajista lähes 58 % oli naisia, miesten osuudeksi jäi noin 41 % ja yksi kyselyyn vastannut ei halunnut kertoa sukupuoltaan.



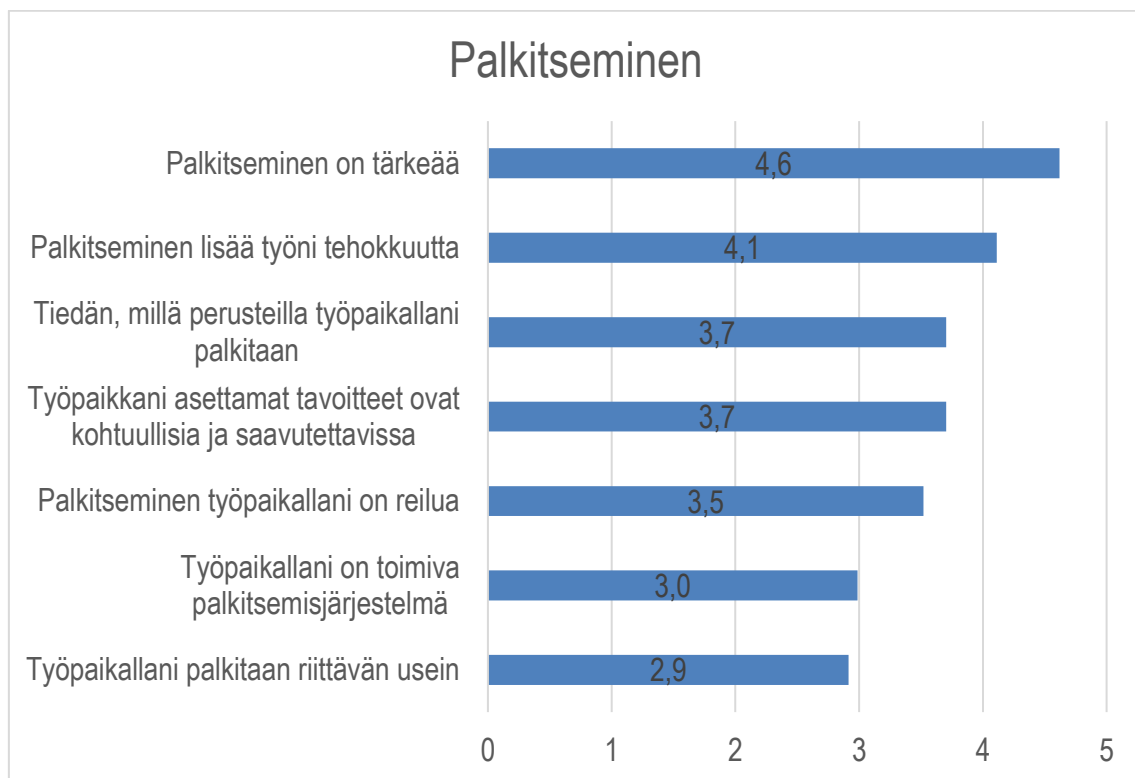
KUVIO 4. Vastaajien ikäjakauma

44 % kaikista vastanneista oli suuntautunut opiskeluissaan esimiestyöhön ja henkilöstöosaamiseen. 30 % opiskelijoista oli taloushallintoon erikoistuneita. 21 % opiskeli myyntiä ja markkinointia. 4 % vastaajista oli suuntautunut opinnoissaan oikeuteen ja hallintoon ja vain 1 %, eli yksi vastaajista opiskeli Terwa-akatemiassa.

Suurin osa vastaajista, eli 89 % työskenteli koulun ohessa. Vastaajista lähes puolet, 48 % on ollut työelämässä yli viisi vuotta. Toiseksi suurin ryhmä 25 prosentilla, oli työskennellyt yli yhden, mutta alle kolme vuotta. Yli kolme, mutta alle viisi vuotta työskenteleviä oli 17 % ja alle yhden vuoden työkokemuksen omaavia vastaajia oli 10 %.

5.1 Kokemukset palkitsemisesta

Kyselyn toisessa osiossa vastaaja arvioi kokemuksiaan palkitsemisesta vastaamalla väittämiin asteikolla yhdestä viiteen. 1 = täysin eri mieltä, 2 = joihinkin eri mieltä, 3 = en osaa vastata, 4 = joihinkin samaa mieltä, 5 = täysin samaa mieltä. Arviointiasteikkokysymyksiä palkitsemisesta oli seitsemän. Osion lopussa oli kaksi avointa kysymystä, joilla haluttiin selvittää millä perusteilla ja miten vastaajien työpaikoilla palkitaan.



KUVIO 5. Palkitsemisen keskiarvovastaukset

Ensimmäisenä vastaaja arvioi palkitsemisen tärkeyttä. Vastausten keskiarvoksi tuli 4,62 ja kaikki tämän väitteen vastaukset jakautuivat asteikolla kolmesta viiteen. 68 % vastaajista koki olevan täysin samaa mieltä, että palkitseminen on tärkeää. Suurin osa vastaajista koki, että palkitseminen lisää työn tehokkuutta. Tässä kysymyksessä vastausten keskiarvoksi saatiin luku 4,1. Vain muutama, noin 4 % vastaajista oli täysin tai joihinkin eri mieltä siitä, että palkitseminen lisää työn tehokkuutta. Palkitsemisen perusteiden tietoisuuden mediaani oli 4 ja keskiarvo 3,7. Vastausten jakauma oli silti suurta. 60 % vastaajista tiesi täysin tai joihinkin työpäikkansa palkitsemisperusteet. Kuitenkin noin 21 % prosenttia vastasi 1-2 vastausvaihtoehdon. (KUVIO 5.)

Vastaajista suurin osa, eli noin 66 % koki, että oman työpaikkansa asettamat tavoitteet ovat koh-
tuullisia ja saavutettavissa. Suurin osa vastaajista koki myös, että palkitseminen työpaikalla on rei-
lua. Mediaanivastaus oli 4 ja vain kaksi vastaajaa oli täysin eri mieltä. 18 % oli täysin samaa mieltä
ja keskiarvoksi saatiin 3,5. Lähes heikoimman keskiarvon 3,0, sai palkitsemisjärjestelmän toimi-
vuus. Suurin osa vastauksista sijoittuivat asteikolle 2-4. Vain muutama vastaaja oli vastannut ole-
vansa täysin eri mieltä tai täysin samaa mieltä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Väite, työ-
paikallani palkitaan riittävän usein, sai huonoimman keskiarvon 2,9. Jopa 42 % vastaajista oli sitä
mieltä, että työpaikalla ei palkita riittävän usein ja vain 13 % vastaajista koki olevansa täysin samaa
mieltä väitteen kanssa. (KUVIO 5.)

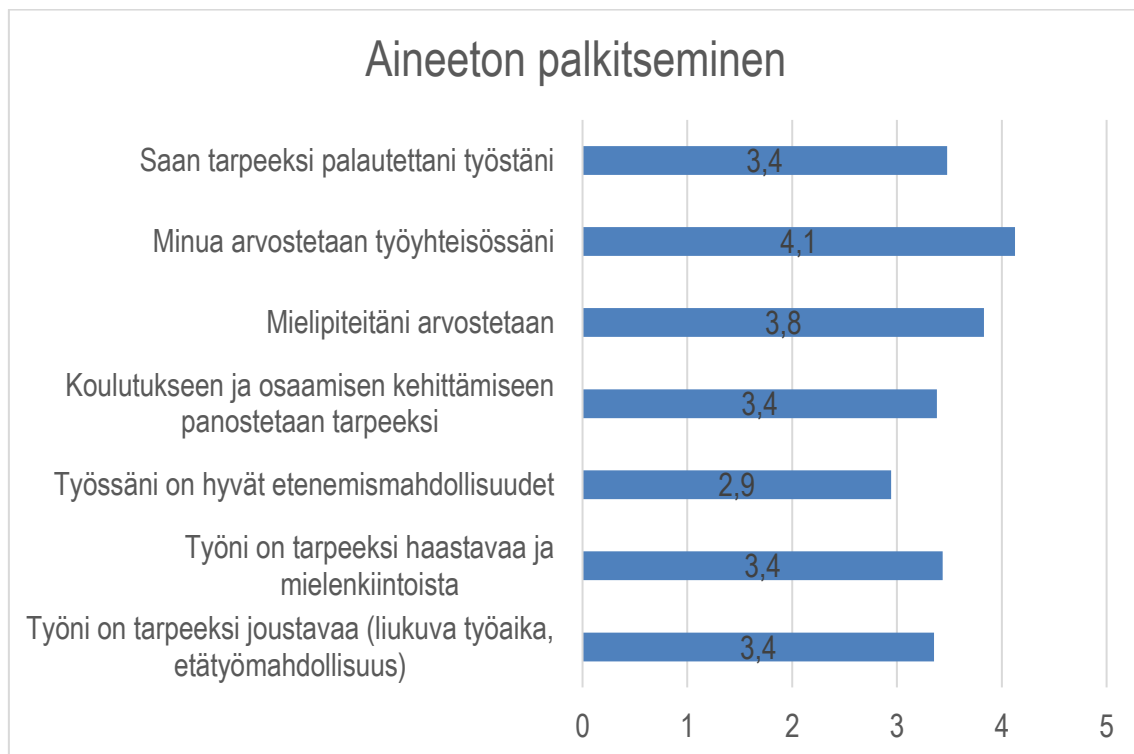
Palkitsemisosion viimeisinä kysymyksinä oli avoimet kysymykset palkitsemisen perusteista sekä
palkitsemistavoista. Lisäksi kysyttiin, saavatko vastaajat palkkioita yksilö-, tiimi- vai yritystasolla, tai
muulla tavoin. Työpaikkojen suosituimmiksi palkitsemisperusteiksi nousi myynti ja myyntikilpailut,
vastaajista 36 %:n kertoessa palkitsemisen perustuvan myyntiin tai myyntikilpailuihin. Palkitsemis-
perusteena 32 prosentilla vastaajista oli työn tehokkuus. Osa vastaajista vastasi perusteiksi sekä
myynnin että tehokkuuden. Asiakastyytyväisyys ja hyvä palaute toimi joka neljännellä vastaajalla
palkitsemisperusteena. Palkitsemisperusteissa korostui myös esimerkiksi hyvä työasenne ja teke-
misen meininki työpaikalla.

Palkitsemistavoista pinnalle nousi kiitokset, hyvä palaute sekä rahallinen etu. 68 % vastaajista vas-
tasi, että omalla työpaikalla palkitaan rahallisesti. 55 % vastasi saavansa palkkioksi kiitosta, julkista
tunnustusta tai hyvää palautetta. Osa vastaajista kertoi saavansa sekä rahallista etua, että kiitosta
ja hyvää palautetta. Vastaajien saamia rahallisia etuja olivat esimerkiksi, bonukset, tulospalkkiot,
provisiot ja palkankorotukset. Lisäksi monet vastaajat saivat palkkioina esimerkiksi lahjakortteja,
leffalippuja, kakkukahveja ja yhteisiä lounaita. Muutama vastaajista kertoi, ettei heidän työpaikal-
laan palkita.

*”Kuukauden ystävällisin työntekijä palkitaan esimerkiksi elokuvalipulla ja koko vuoden ystä-
vällisin työntekijä saa 500 euron arvoisen palkinnon.”*

*”Lahjakortit, skumppapullo, päivä Helsingissä, kiitokset ja arvostus tehdystä työstä. Jokai-
selle työntekijälle oma pokaali, jossa lukee hänen vahvuutensa työssä. Yritystasolla kilistel-
lään onnistuneen kvartaalin vuoksi.”*

Kyselyn kolmannessa osiossa käsiteltiin aineetonta palkitsemista. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaaja arvioi asteikolla yhdestä viiteen kokemuksiaan aineettomasta palkitsemisesta, seitsemän väitteen pohjalta. Väittämien jälkeen oli yksi avoin kysymys, jossa vastaaja kertoi parhaan kokemuksensa aineettomasta palkitsemisesta omalla työpaikallaan.



KUVIO 6. Aineettoman palkitsemisen keskiarvovastaukset

44 % vastaajista koki olevansa jokseenkin samaa mieltä ja 18 % täysin samaa mieltä väitteen, saan tarpeeksi palautetta työstäni, kanssa. Näin ollen 61 % kaikista vastaajista ajatteli positiivisesti saamastaan palautteen määrästä ja vain 18% oli jokseenkin eri mieltä. Suurin osa vastaajista koki, että heitä arvostetaan työyhteisöissään. 83% vastaajista oli enemmän samaa, kuin eri mieltä väitteen kanssa, eikä yksikään vastaajista ollut täysin eri mieltä. Lähes 21 % kokee, että heidän mielipiteitään arvostetaan työpaikoillaan täysin ja 51 % on jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä. (KUVIO 6.)

Koulutuksen ja osaamisen kehittäminen on jakanut vastaajissa mielipiteitä, suurimmat ryhmät ovat olleet 37 % jokseenkin samaa mieltä, sekä 24 % jokseenkin eri mieltä. Vain kaksi vastaajaa on kokenut, että koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen ei panosteta tarpeeksi. Väite, työssäni on hyvät etenemismahdollisuudet, on koettu vastaajien kesken tasaisesti, 28 % vastaajista on ollut

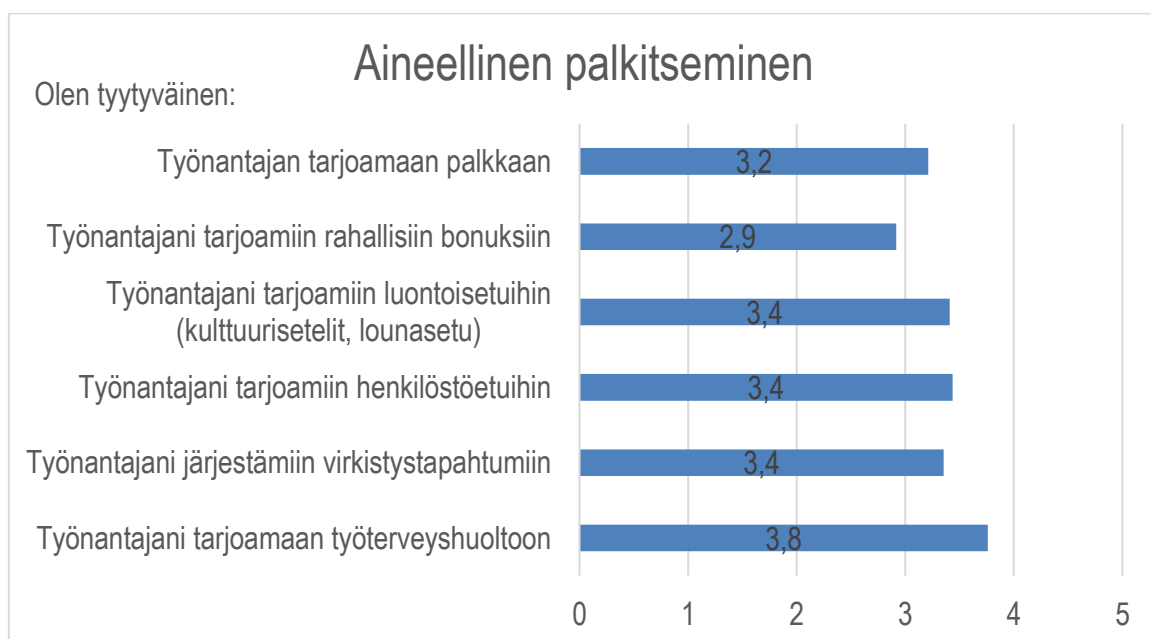
jokseenkin eri mieltä, 23 % ei ole osannut sanoa ja 25 % on ollut jokseenkin samaa mieltä. Vastauksista 59 % kokee olevansa täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oma työ on tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista. Kuitenkin 24 %:n ollessa jokseenkin eri mieltä. Työn joustavuuteen, esimerkiksi liukuvaan työaikaan sekä etätömahdollisuuteen, enemmistö, 58 % oli tyytyväisiä, mutta 23 % vastasi olevansa täysin eri mieltä. (KUVIO 6.)

Avoimessa kysymyksessä vastaaja jakoi parhaan kokemuksensa aineettomasta palkitsemisesta. Vastauksissa toistui esimiehen antama erityisen positiivinen palaute ja kiitos sekä asiakaspalautteiden jakaminen koko työyhteisön kesken. Seuraavissa työpaikoissa aineettomaan palkitsemiseen oli selkeästi kiinnitetty huomiota.

”Mysteryshoppaajien antama erinomainen ja positiivinen palaute, jonka johdosta esimies antoi kehuja. Ja päällikkö kertoi jopa, että kyseessä oli paras palaute hänen työhistoriansa aikana kyseisessä yrityksessä. Palaute jaettiin myös koko ketjun laajuisesti ja esitettiin esimerkiksi erinomaisesta toiminnasta, johon meidän jokaisen tulisi pyrkiä.”

”Esimies on tehnyt taukokuoneen seinälle jokaiselle työntekijälle omat palautelaput, johon hän kirjoittaa joka perjantai yhden positiivisen palautteen jokaiselle työntekijälle. Siitä on mukava katsoa omia ja työkavereiden onnistumisia.”

Kyselyn neljäs osio käsitteli aineellista palkitsemista. Ensimmäisenä vastaaja arvioi asteikolla yhdestä viiteen, tyytyväisyytään kuuteen väittämään. Osion lopussa selvitettiin, kokeeko vastaaja työpaikan tarjoamien etujen vaikuttavan työpaikan valintaan.



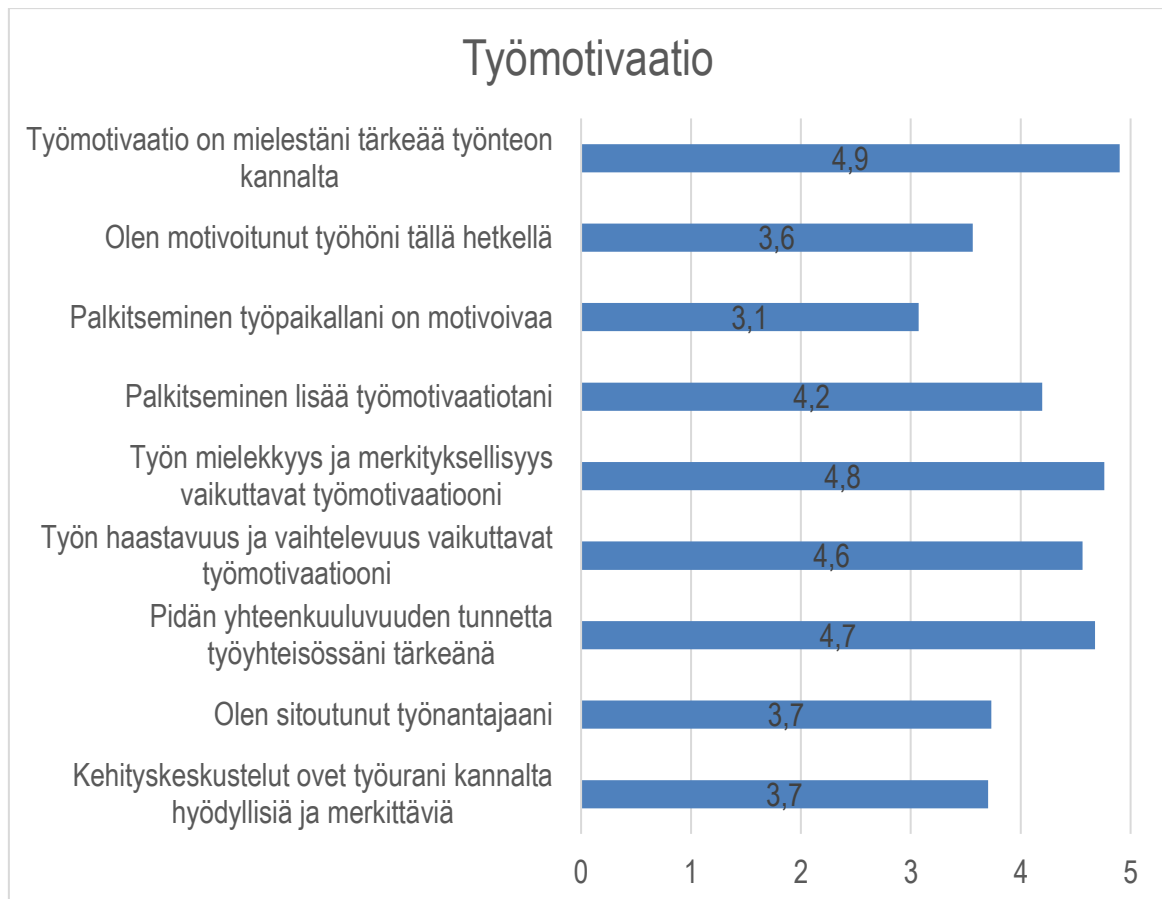
KUVIO 7. Aineellisen palkitsemisen keskiarvovastaukset

Tyytyväisyys työnantajan tarjoamaan palkkaan jakoi vastaajien keskuudessa mielipiteitä. Vastausten keskiarvoksi saatiin 3,2. Suurin osa vastaajista, 39 %, oli jokseenkin tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan palkkaan. 10 % vastaajista oli täysin tyytyväisiä palkkaansa, 24 %:n ollessa jokseenkin tyytymättömiä. Väittämään, olen tyytyväinen työnantajan tarjoamiin rahallisiin bonuksiin, jopa 27 % ei osannut vastata. Neljäosa vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 16 % oli täysin eri ja täysin samaa mieltä. Työpaikan tarjoamiin luontoisetuihin, kuten kulttuuriseteleihin ja lounasetuihin, oltiin tyytyväisempiä kuin rahallisiin bonuksiin. 24 % vastaajista olivat täysin ja 28 % vastaajista oli jokseenkin tyytyväisiä luontoisetuihin. Vain 10 % vastaajista sen sijaan oli täysin eri mieltä ja 23 % vastaajista ei osannut vastata tähän väittämään. Työnantajan tarjoamiin henkilöstöetuihin oltiin myös tyytyväisiä. 41 % vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä, 23 % jokseenkin eri mieltä ja 18 % ei osannut vastata väittämään. Vastausten keskiarvo oli 3,4. (KUVIO 7.)

Työnantajan järjestämiin virkistystapahtumiin 51 % vastaajista oli enemmän tyytyväisiä kuin tyytymättömiä. 29 % vastasi vastausvaihtoehdon yksi tai kaksi ja 20 % ei osannut vastata väittämään. Keskiarvo vastauksista oli 3,4. Työnantajan tarjoamaan työterveyshuoltoon oltiin myös keskimääräistä tyytyväisempiä. Jopa 39 % oli täysin tyytyväisiä työnantajan tarjoamaan työterveyshuoltoon ja 25 % jokseenkin tyytyväisiä. Vastausten keskiarvo oli 3,8. (KUVIO 7.) Osion lopussa kysyttiin, kokeeko vastaaja työpaikan tarjoamien etujen vaikuttavan työpaikan valintaan. Vastaajista 76 % vastasi myöntävästi.

5.2 Kokemukset työmotivaatiosta

Kyselyn viimeinen osio käsitteli työmotivaatiota. Osio alkoi työmotivaatioon liittyvillä yhdeksällä väittämällä, jossa vastaaja arvio kokemustaan asteikolla 1-5. Osion lopussa oli kaksi monivalintakysymystä. Ensimmäisessä kysymyksessä vastaajan tuli valita annetuista vaihtoehdoista asiat, jotka vastaaja kokee parantavan omaa työmotivaatiotaan. Toisessa kysymyksessä vastaajan tuli valita 3 asiaa, jotka vastaaja puolestaan kokee heikentävän omaa työmotivaatiotaan.

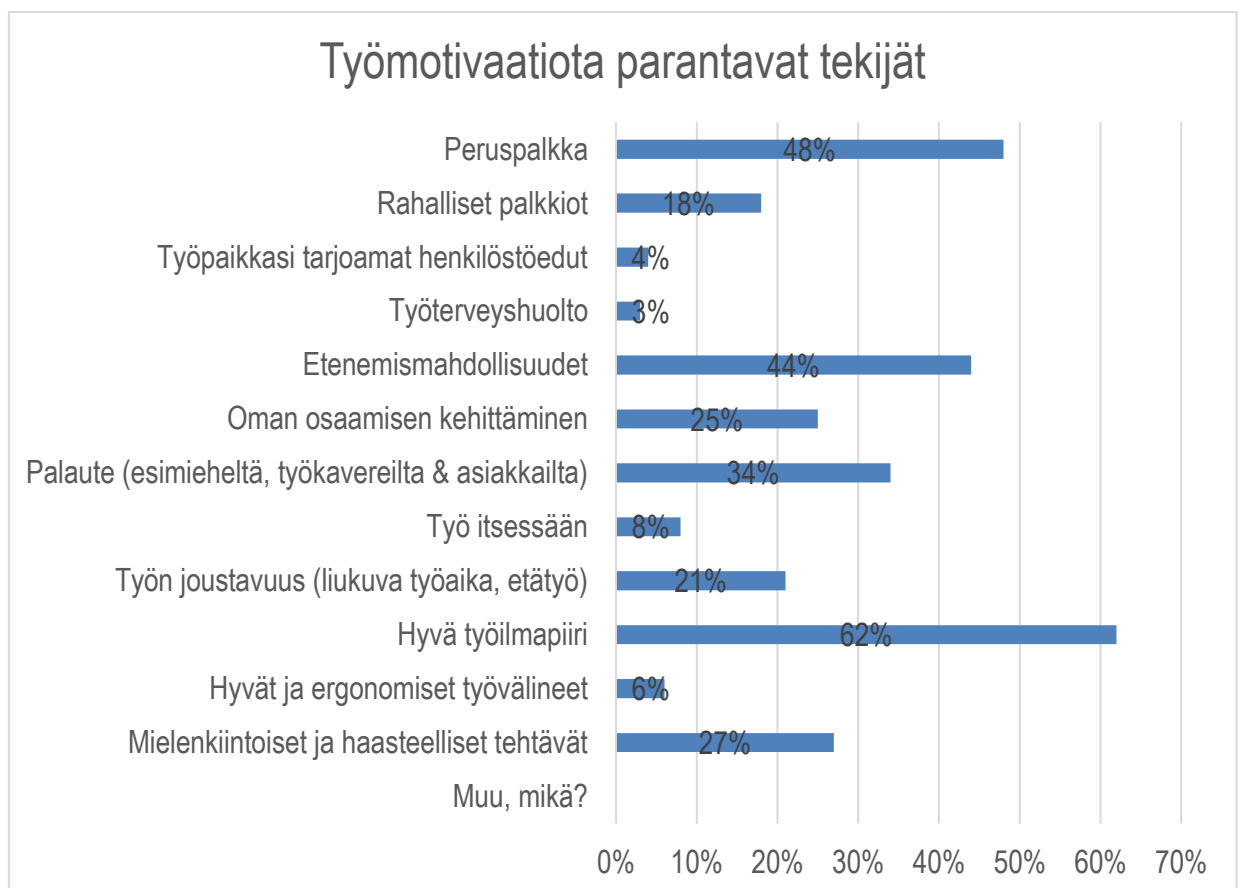


KUVIO 8. Työmotivaatio

Työmotivaatioon liittyvien väittämien osalta tulokset olivat tasaisia. 90 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 10 % oli jokseenkin samaa mieltä, että työmotivaatio on työnteon kannalta tärkeää. Keskiarvovastaus oli 4,9. Vastaajista 42 % kertoi olevansa jokseenkin motivoituneita työhönsä tällä hetkellä. 20 % vastaajista puolestaan oli täysin motivoituneita. Vastausten keskiarvo oli 3,6. 31 % vastaajista koki jokseenkin oman työpaikkansa palkitseminen motivoivaksi. 24 % ei osannut sanoa, kun taas 21 % vastaajista oli jokseenkin eri mieltä. Kaikista vastaajista 56 % oli jokseenkin samaa mieltä, ja 34 % täysin samaa mieltä siitä, että palkitseminen lisää työmotivaatiota. (KUVIO 8.)

77 % vastaajista kokee, että työn mielekkyys ja merkityksellisyys vaikuttaa työmotivaatioon, 21 % oli jokseenkin samaa mieltä, näin ollen jopa 98 prosenttia vastaajista kokee työn mielekkyyden ja merkityksellisyyden työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. 94 %:n osuus vastaajista kokee työn haastavuuden ja vaihtelevuuden vaikuttavan suoraan työmotivaatioonsa. Mielekkyyden ja merkityksellisyyden voidaan katsoa vaikuttavan hieman enemmän työmotivaatioon kuin työn haastavuuden. (KUVIO 8.)

Yhteenkuuluvuuden tunnetta pidettiin työyhteisössä tärkeänä. 69 % vastaajista oli tästä täysin samaa mieltä ja 30 % jokseenkin samaa mieltä, näin ollen keskiarvovastaus oli 4,7. Vastaajista 27 % koki olevansa täysin sitoutuneita työnantajansa ja 38 % koki olevansa jokseenkin sitoutuneita. 15 % on ollut jokseenkin eri mieltä ja 18 % ei ole osannut vastata. Kehityskeskusteluita pidettiin kuitenkin keskimääräisesti tärkeänä. 68 % vastaajista kokivat, että oman työuransa kannalta kehityskeskustelut ovat hyödyllisiä ja merkittäviä. 14% vastaajista oli jokseenkin eri mieltä, että kehityskeskustelut ovat oman työuran kannalta hyödyllisiä ja merkittäviä ja 3% vastaajista ei pitänyt kehityskeskusteluita lainkaan hyödyllisinä ja merkittävänä. (KUVIO 8.)



KUVIO 9. Työmotivaatiota parantavat tekijät

Vastaajien tuli valita annetuista vaihtoehdoista kolme asiaa, jotka vastaajat kokivat parantavan eniten työmotivaatiotaan. Selkeästi eniten työmotivaatiota parantavaksi tekijäksi koettiin hyvä työilmapiiiri 62 %:n osuudella, peruspalkka 48 %:n osuudella sekä etenemismahdollisuudet 44 %:n osuudella. Merkittävänä parantavana tekijänä koettiin olevan myös palautteenanto niin esimieheltä, työkavereilta kuin asiakkailtakin. Neljäsosa vastaajista arvosti mielenkiintoisia ja haasteellisia tehtäviä

sekä oman osaamisen kehittämistä. Noin joka viides koki työn joustavuuden sekä rahallisten palkkioiden parantavat työmotivaatiotaan. Työn itsessään ja hyvien ja ergonomisten työvälineiden ei koettu parantavan työmotivaatiota merkittävästi. Ainoastaan muutamat vastaajista olivat sitä mieltä, että työpaikan tarjoamat henkilöstöedut ja työterveyshuolto parantavat työmotivaatiota. (KUVIO 9.)



KUVIO 10. Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Vastaajat valitsivat taulukosta kolme vaihtoehtoa, jotka kokivat heikentävän omaa työmotivaatiotaan. Jopa 69 % vastaajista koki, että huono työilmapiiri heikentää työmotivaatiota. Vastaajista 45 % olivat sitä mieltä, että huono esimiestyö heikentää työmotivaatiota ja 42 % kokivat työn yksitoikkoisuuden olevan merkittävä syy työmotivaation vähenemiseen. Joka kolmas koki, että kilpailukyvytön palkka heikentää omaa motivaatiotaan. Noin joka viides valitsi kohtuuttoman työmäärän, puutteellisen perehdytyksen, huonot etenemismahdollisuudet sekä kohtuuttomat tavoitteet työmotivaatiota heikentäviksi tekijöiksi. Palautteen laadun tai sen puutteellisuuden valitsivat 14 % ja työn joustamattomuuden 13 %. Vain neljä vastaajaa koki, että huonot työvälineet heikentävät motivaatiota omassa työssään. (KUVIO 10.)

6 PALKITSEMINEN JA TYÖMOTIVAATIO ESIMIESNÄKÖKULMASTA

Tässä kappaleessa esitellään kahdelle esimiehelle tehdyn haastattelun tulokset. Haastateltavat omaavat liiketalouden koulutustaustan ja toimivat esimiesasemissa asiantuntijaorganisaatioissa. Haastateltavilla on pitkä kokemus työelämästä ja esimiestehtävistä. Haastateltavat ovat tutkimuksessa anonyymeja. Tarkoituksena oli selvittää esimiesten ajatuksia palkitsemisesta sekä sen merkityksestä työmotivaation kasvattajana. Haastattelu jaettiin kahteen osa-alueeseen, palkitsemiseen sekä motivaatioon. Haastattelurunko on nähtävissä liitteenä 2.

6.1 Onnistunut palkitseminen

Haastattelun ensimmäinen osio käsitteli palkitsemista. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitkä ovat heidän mielestään hyvät palkitsemisperusteet ja mistä työntekijöitä tulisi palkita. Hyviä palkitsemisperusteita haastateltavien mielestä oli tavoitteiden saavuttaminen, kuten esimerkiksi myyntitavoitteet ja asiakastytyväisyyssmittaukset. Puhuesssa erilaisista palkitsemiskeinoista, toinen esimiehistä nosti esiin, että palkitsemisen olisi hyvä olla yhteistyötä aktivoivaa, kuten tiimibonukset. Henkilökohtaisissa bonuksissa nousee riski kilpailuun, mikä heikentää tiimin yhteistyötä. Raha ei aina ole paras palkitsemistapa ja tästä haastateltava nostaa hyvän esimerkin, kuinka yhteisten tavoitteiden saavuttamisesta ansaittaisiin esimerkiksi yhteinen matka, joka tukee työyhteisön yhteishenkeä. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Toisen esimiehen mielestä palkitsemisen tulisi olla kahden tasoista, spontaania sekä suunnitelmallista. Esimies nostaa spontaanin palkitsemisen arjessa tärkeäksi, nämä ovat sellaisia arjen pieniä hetkiä, joissa esimies palkitsee onnistumiset tilannekohtaisesti esimerkiksi kiitoksin, kehuin ja etenkin julkisen kiittämisen keinoin. Esimies pitää pieniä muistamisia, kuten viinipullon tai kukkakimpun antamista tärkeänä aineellisen palkitsemisen keinona. Tällaisia palkitsemistilanteita ovat esimerkiksi hyvä asiakaspalaute tai toisen työntekijän kannustaminen. Tärkeintä näissä pienissäkin muistamista on se, että palkkio on saajalleen sopiva. Suunnitelmallista palkitsemista ovat esimerkiksi tulokseen, myyntiin tai laadullisiin kriteereihin pohjautuvat palkitsemiset. Tällaisessa palkitsemisessä tärkeää on, että työntekijä tunnistaa kaikki olemassa olevat kriteerit ja mittarit. Kyseinen esimies on todennut hyväksi taloudellisiksi palkkiomalleiksi esimerkiksi 1-3 kuukauden palkan suurui-

set palkkiot, joita maksettiin kvartaaleittain. Parhaimmillaan tuhansia euroja, vaikka summien suuruus ei ole tärkein asia, vaan selkeä malli ja sitä tukevat mittarit, joista raportoidaan. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Esimiehet kertoivat haastattelussa parhaimman kokemuksensa aineettomasta palkitsemisesta. Toiselle esimiehelle se oli uusien työtehtävien ja suuremman vastuun antaminen. Heidän organisaatioonsa palkitsemiseen sopii parhaiten liikevaihtoon sitoutuva provisio. Toinen haastateltavista kertoi, että työntekijöilleen mieluisimpia palkitsemistilanteita on ollut liikkeessä kaupanpäällisiksi jakamien tuotteiden antamista työntekijöille. Kyseinen esimies on antanut myös mökkiään työntekijöidensä perheiden lomakäyttöön, mistä hän on saanut paljon kiitosta. Esimiehen edustama yritys toimii myös erään jääkiekkjoukkueen yhteistyökumppanina. Kun kyseinen jääkiekkjoukkue on jakanut fanituotteita, on esimies ohjannut ne yrityksen suurimmille jääkiekkofaneille. Esimies kertoo, että yllä mainitut tapaukset ovat olleet yksittäisiä palkitsemisia, jotka ovat olleet saajille näissä tilanteissa erittäin mieluisia. Kyse ei ole ollut lahjan arvosta, vaan siitä että työntekijä huomaa muistamisen olleen juuri hänelle mietitty juttu. Esimies korostaa, että aito huomioiminen on paljon tärkeämpää, kuin itse lahjan arvo. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Haastattelussa selvitettiin, kokeeko esimies, että työntekijän ikä tai työhistoria vaikuttaa siihen, minkälaista palkitsemista työntekijä kaipaa. Toinen haastateltava kertoi, että omassa organisaatiossa vanhemmille työntekijöille voi olla esimerkiksi todella tärkeää, että vanhempia työntekijöitä muistetaan esimerkiksi diplomilla tai muulla tunnustuksella ja tunnustetaan heidän osaamistaan ja kokemustaan. Toinenkin haastateltava näkee työntekijän iän ja työhistorian vaikuttavan palkitsemisessa. Hän kokee nuorempien työntekijöiden arvostavan enemmän tukea, kiitosta ja kehuja, kuin myös suoraan taloudellista palkitsemista. Vanhempien työntekijöiden sen sijaan koetaan arvostavan enemmän vapautta ja työn joustavuutta. Etenkin perheellisille työntekijöille voi olla tärkeää esimerkiksi ylimääräinen vapaapäivä, kun taas nuorempi työntekijä haluaa vastaavasti samansuuruisen palkkion rahallisena. Erityismainintana toinen esimiehistä kokee palkitsemisen tärkeyden korostuvan etenkin naisvaltaisissa työpaikoissa. Miesvaltaisilla työpaikoilla kyseinen esimies on pyrkinyt lahjoilla miellyttämään myös työntekijöiden puolisoita. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Nykypäivänä on myös paljon vaihtoehtoja perinteisille palkitsemistavoille. Haastateltavilta kysyttiin, minkälaisia vaihtoehtoja he näkevät näille tavoille. Toinen esimiehistä keksii perinteisille palkitsemistavoille luovana ratkaisuna ns. työnteon ”pelillistäminen”, esimerkiksi sovelluksella, jonka avulla

tiimi kerää pisteitä ja näillä saavutetaan erilaisia etuuksia. Erilaisia palkitsemistapoja voivat olla myös uudenlaisten vaativampien työtehtävien tarjoaminen, jolloin työntekijälle tarjoutuu mahdollisuus näyttää osaamistaan. Kuin myös mahdollisuus vaikuttaa omiin lomiin ja vapaapäiviin tai työpäivän joustavuuteen. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

6.2 Työmotivaatiota tukeva palkitsemien

Haastattelun toisen osio käsitteli työmotivaatiota palkitsemisen näkökulmasta. Ensimmäisenä kysyttiin, minkälainen palkitseminen on haastateltavien itsensä mielestä motivoivaa. Ensimmäinen haastateltava kokee tavoitteiden saavuttamisen parantavan omaa työmotivaatiota. Raha ei itsessään niinkään motivoi, vaan itse tavoitteet ja niiden saavuttaminen ja siitä seuraava palkitseminen. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa olevia, jotta ne voivat olla motivoivia. Lähiesimiestyössä tärkeimpiä motivoimisen keinoja koetaan olevan aito palkitseminen kiitoksien ja kehujen kautta. Näiden tilanteiden tulee tulla esimieheltä luonnostaan, jolloin hän kannustaa ja ylläpitää hyvää työilmapiiriä. Organisaatiotasolla palkitsemisohjelmien tulee olla avoimia ja työntekijöiden tulee aidosti uskoa, että tekemällä työtä kohti tavoitteita, voidaan saavuttaa lisäetua. Juuri näissä tavoitteiden tasoissa tulee motivoinnin merkitys esille. Liian kovat tavoitteet eivät motivoi, kun taas sopivan realistiset ja haastavat tavoitteet motivoivat. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Esimiehiltä kysyttiin myös, kuinka usein työntekijöitä tulisi palkita, jotta se olisi motivoivaa. Palkitsemista tulisi tapahtua suunnitellusti ja säännöllisesti palkinnon laajuuden mukaan, ei liian usein eikä liian harvoin. Aineetonta palkitsemista voi kuitenkin tapahtua useinkin. Toinen esimies kokee, että paras aikajänne palkitsemiselle on kvartaali, eli 3 kk. Tässä ajassa työntekijät muistavat vielä suorituksensa ja kaikki tiedostavat taloudelliset sekä laadulliset tavoitteet. Esimies kritisoi vuoden mittaisia palkitsemisohjelmia. Hän kokee, etteivät ne toimi johtamisen välineenä tai tue arkista toimintaa. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Kolmantena kysymyksenä kysyttiin, miten esimies voi palkitsemista käyttäen tukea työntekijän työmotivaation kasvattamista ja ylläpitoa. Ensimmäisen haastateltavan mukaan esimies voi tukea työntekijän työmotivaation kasvattamista palkitsemisen keinoin, seuraamalla tuloksia ja kannustamalla niihin pääsemiseen. On tärkeää olla aidosti kiinnostunut työntekijöistä sekä heidän työpanoksistaan. Toinen esimies kokee, että systemaattinen palkitseminen on hyvä sitoa työntekijän

henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Kehitys- ja tavoitekeskustelut ovat hyviä tilanteita käydä läpi työssä onnistumista ja kehittymisen osa-alueita. Palkitsemisesta ei kuitenkaan saa tulla kasvava oravanpyörä, jossa aiempi palkitsemisen taso ei enää riitä. Tämä vaatii johtamisen näkökulmasta tarkkuutta, palkitseminen suullisesti sekä myös taloudellisesti vaati oikeaa tasoa, jotta se ei heikennä työmotivaatiota vaan ennemminkin kasvattaa sitä. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

Viimeisenä haastattelukysymyksenä kysyttiin, minkälaiset asiat palkitsemisessa haastateltavat kokevat heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota. Työmotivaatiota heikentävinä asioina voivat olla tavoitteiden puuttuminen tai liian epäselvät tavoitteet, joita on vaikea määritellä tai mitata. Toinen esimies on sitä mieltä, että palkitseminen ei saisi olla automaatio, vaan työntekijöiden tulee ymmärtää mistä palkitseminen johtuu ja missä on onnistuttu. Joissain tilanteissa palkinnot tulevat automaattisesti ja tämä ennemmin heikentää niiden tarkoitusta, kuin toimisi kannustimena. Palkitsemista ei saisi ajatella myöskään saavutettuna etuna. Jos yhtiön tilanne muuttuu ja pakottaa, eivät samat palkitsemismallit voi enää jatkua. Taustalla pyörii johtamisen ajatus, jossa yksi palkitsemismalli ei motivoi työntekijää kovin kauaa. Positiivista työmotivaatiota ruokkiakseen, palkitsemismallien on hyvä välillä uusiutua. (Esimies 1 & 2, haastattelu 14.4.2020.)

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa käsittelemme kyselyn ja haastattelun tuloksista tekemiämme johtopäätöksiä ja kehittämis ehdotuksia. Haluamme myös selvittää, onko esimerkiksi työhistorialla tai sukupuolella vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Vertailemme kuinka paljon tulokset eroavat esimerkiksi naisten ja miesten välillä sekä pidemmän työhistorian omaavalla vastaajalla kuin lyhyemmän työhistorian omaavalla vastaajalla.

7.1 Kyselyn johtopäätökset

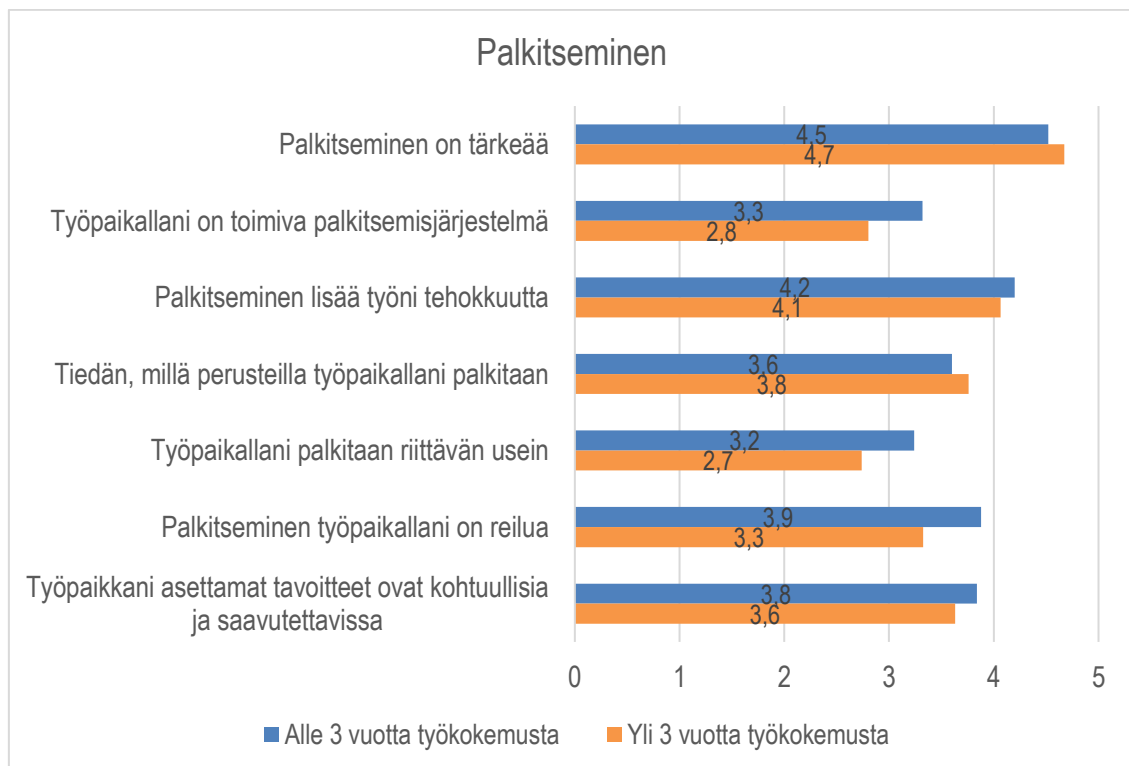
Kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista pitää palkitsemista tärkeänä ja palkitsemisen koetaan lisäävän työn tehokkuutta. Eniten tyytymättömyyttä vastaajien kesken oli palkitsemisjärjestelmän toimivuudessa. Vastaajat kokevat myös, ettei työpaikoilla palkita riittävän usein. Lähes kaikkien vastaajien työpaikoilla palkitaan aineettomasti, kuten kiitoksilla ja palautteella, mutta myös aineellisesti rahallisin eduin. Vaikka raha onkin monelle hyvä motivaattori ja tärkeä osa palkitsemista, sen vaikutukset motivaatioon koetaan kuitenkin usein lyhytkestoisina. Esimerkiksi palkankorotus tuo monesti työmotivaation kasvua vain muutaman kuukauden ajan, jolloin pelkkää rahaa ei voida pitää ainoana motivointikeinona. Rahallisen palkitsemisen tueksi tarvitaan myös aineettomia palkitsemiskeinoja, jotta voidaan luoda kokonaisvaltaisesti toimiva palkitsemisjärjestelmä.

Vastaajien työpaikkojen palkitsemisperusteina käytetään aika perinteisiä mittareita, kuten asiakas tyytyväisyyttä, hyviä palautteita sekä tehokkuutta. Osalla yrityksistä oli hieman ihmisläheisempiä palkitsemisperusteita, esimerkiksi eräässä yrityksessä palkitaan kuukauden iloisin työntekijä. Yritykset voisivat kehittää myös uudenlaisia lähestymistapoja palkitsemisperusteisiin. Pelkkään tulostavoitteeseen pohjautuva palkitsemisjärjestelmä ei aina takaa parhaimpia tuloksia, vaan palkitsemista voidaan käsitellä myös laaja-alaisemmin. Palkitsemista on esimerkiksi sekin, että kuullaan työntekijöiden ideoita työyhteisön kehittämiseen ja annetaan heidän vaikuttaa.

Aineettoman palkitsemisen osalta eniten tyytymättömyyttä esiintyi etenemismahdollisuuksissa. Työn joustavuuteen, esimerkiksi liukuvaan työaikaan sekä etätyömahdollisuuteen vastaajista

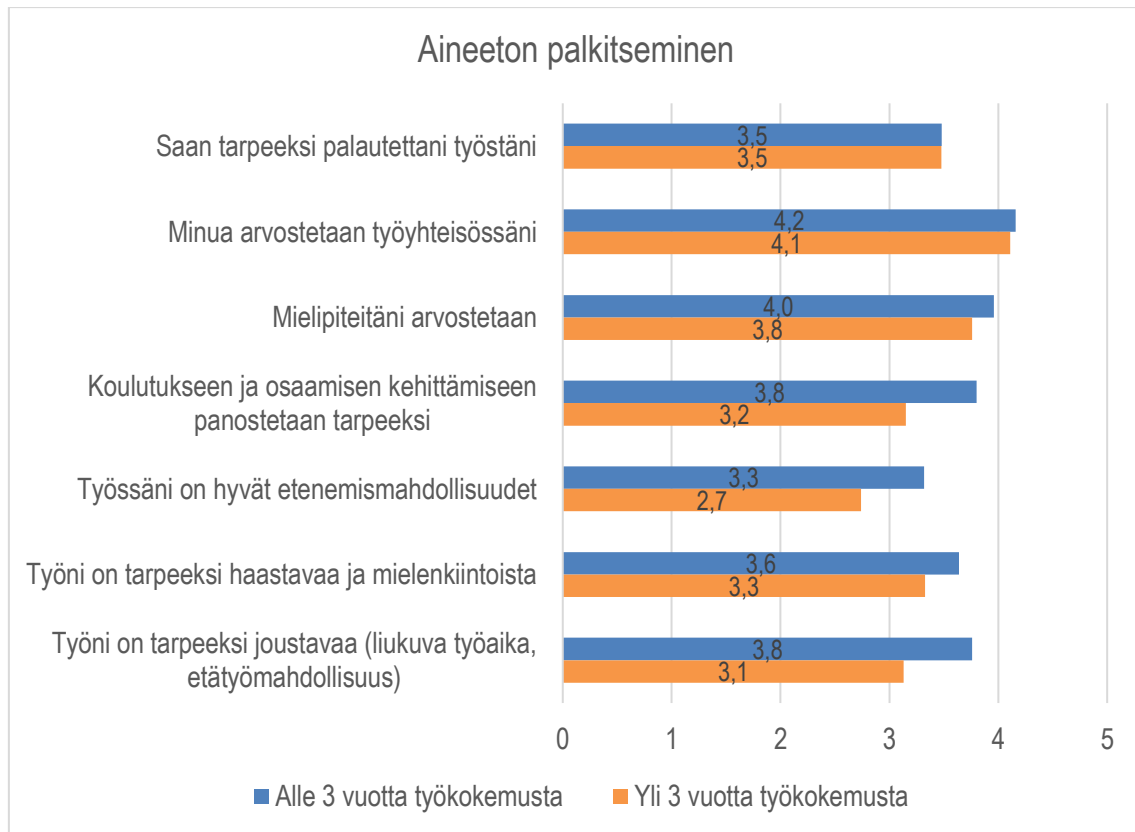
enemmistö oli tyytyväisiä, mutta 23 % vastasi olevansa täysin eri mieltä. Suurta hajontaa voi selittää tradenomiopiskelijoiden erilaiset työtehtävät, kaikilla työpaikoilla ei ole mahdollisuutta samantyyppiseen työn joustavuuteen. Yleisesti ottaen vastaajien omien työpaikkojen aineettomaan palkitsemiseen oltiin tyytyväisempiä, kuin aineelliseen palkitsemiseen. Eniten tyytymättömyyttä aineellisessa palkitsemisessa esiintyi rahallisissa bonuksissa. Tästä voidaan tehdä johtopäätös, että joka työpaikalla ei välttämättä tarjota rahallisia bonuksia tai niitä saadaan vain harvoin. Eniten tyytyväisyyttä ilmeni vastaajien keskuudessa työpaikkojen tarjoamassa työterveyshuollossa. Tästä voidaan päätellä, että suurimmassa osassa yrityksissä työterveyshuoltoon on panostettu tarjoamalla laajempia työterveyshuollon palveluita.

Vastaajat pitävät työmotivaatiota erittäin tärkeänä työnteon kannalta ja palkitsemisen koetaan lisäävän työmotivaatiota vastaajien keskuudessa. Palkitseminen ei kuitenkaan ole vastaajien työpaikoilla niin motivoivaa, kuin sen tulisi olla. Työmotivaatiota eniten parantavana tekijänä pidettiin hyvää työilmapiiriä, toisena peruspalkkaa ja kolmantena etenemismahdollisuuksia. Työmotivaatiota eniten heikentävinä tekijöinä pidettiin huonoa työilmapiiriä, toiseksi eniten huonoa esimiestyötä ja kolmantena työn yksitoikkoisuutta. Vastauksista voidaan päätellä, että hyvä työilmapiiri ja työn sisältö, kuten työn mielekkyys ja haasteellisuus on loppujen lopuksi vastaajille rahaa tärkeämpää. Kuitenkin peruspalkan tulee olla kohtuullinen ja työn teosta tulee saada kunnollinen vastine.



KUVIO 11. Palkitseminen työkokemuksen mukaan

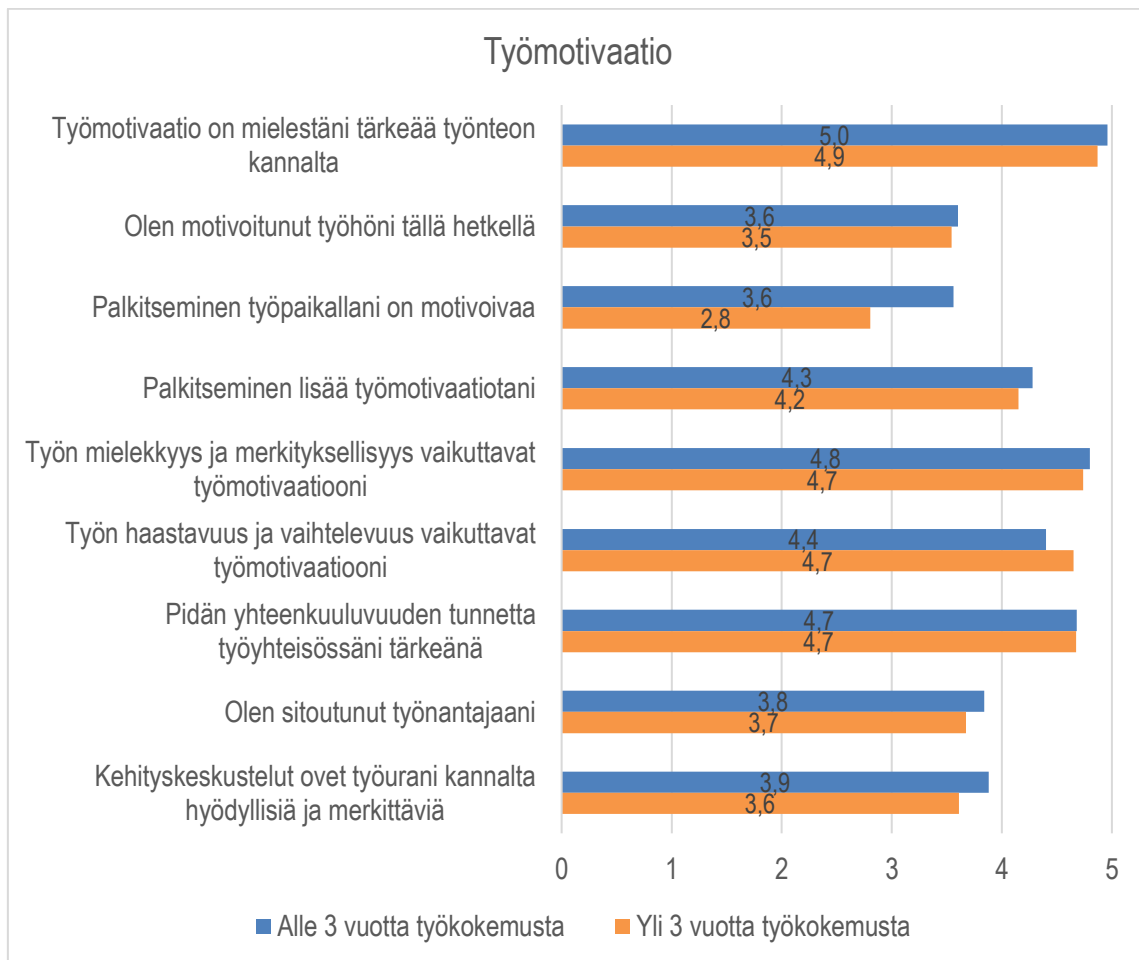
Johtopäätöksissä halusimme paneutua vielä syvemmälle vastauksiin, joten jaottelimme vastaajat kahteen eri ryhmään työkokemuksen sekä sukupuolen mukaan. Lyhyemmän työhistorian omaavat vastaajat olivat monessa kohtaa paljon tyytyväisempiä kuin pidemmän työhistorian omaavat vastaajat. Suurimmat erot korostuivat kuitenkin kohdissa, työpaikallani on toimiva palkitsemisjärjestelmä, työpaikallani palkitaan riittävän usein sekä palkitseminen työpaikallani on reilua. Näissä kohdissa vastausten keskiarvo vaihteli ryhmien kesken jopa 0,5-0,6 yksikköä. Pidemmän työhistorian omaavat vastaajat olivat vain kahdessa kohtaa enemmän samaa mieltä väitteen kanssa, tällaiset kohdat olivat palkitsemisen tärkeys ja tietoisuus siitä, millä perusteilla vastaajien työpaikoilla palkitaan. (KUVIO 11.)



KUVIO 12. Aineeton palkitseminen työkokemuksen mukaan

Aineettoman palkitsemisen suhteen ryhmien mielipiteet jakaantuivat useassa kohdassa. Isoimmat erot ilmenivät seuraavissa väitteissä: tyytyväisyys koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen, etenemismahdollisuuksiin, työn haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen sekä työn joustavuuteen. Tätä voi selittää se, että lyhyen työhistorian omaavat kokevat saaneensa tarpeeksi koulutusta, jos työn alussa tapahtunut perehdytys on ollut kattava. Tällöin osaamisen kehittämiselle ei vielä ole tullut

tarvetta. Monesti omassa työpaikassaan ei pääse etenemään pidemmänkään ajan kuluttua, vaikka monet työnantajat kertovatkin avoimesti laajoista etenemismahdollisuuksistaan. Työn haastavuuteen ja mielenkiintoisuuteen voivat vaikuttaa samat tekijät. Kun työ on opittu ja sen tekeminen luonnistuu ilman ongelmia, voi se alkaa tuntua rutiininomaiselta ja haasteettomalta. Tyytyväisempiä joustavuuteen ovat kokemattomammat työntekijät, sillä se on heille uutta ja erilaista ja tällöin ollaan tyytyväisempiä vähempään. Ajan kuluessa arki tulee kuitenkin vastaan, eikä työ olekaan aina niin joustavaa, kun on kuviteltu. (KUVIO 12.)



KUVIO 13. Työmotivaatio työkokemuksen mukaan

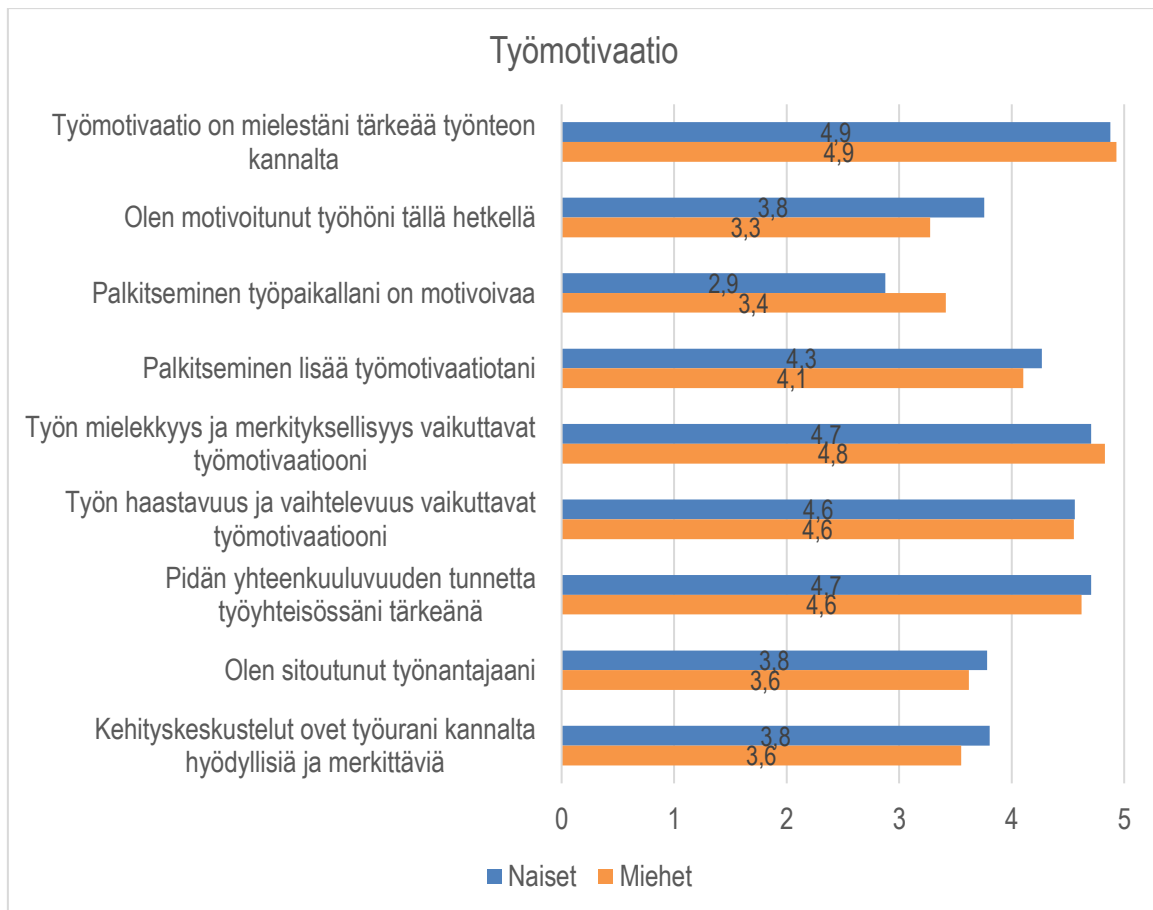
Kuviossa 13 nähdään, että kahden ryhmän kesken työmotivaation osalta erot eivät olleet merkittäviä. Ainoastaan muutaman väitteen kohdalla ilmeni eroavaisuuksia. Väite, palkitseminen työpaikallani on motivoivaa, koettiin vähemmän työkokemusta kerryttäneiden keskuudessa enemmän paikkaansa pitäväksi, kuin kokeneempien työntekijöiden keskuudessa. Ero näiden kahden ryhmän välillä oli jopa 0,8 yksikköä. Kokeneemmat työntekijät olivat keskimäärin 0,3 yksikköä enemmän sitä

mieltä, että työn haastavuus ja vaihtelevuus vaikuttaa työmotivaatioon. Lyhyemmän työuran kerryttäneet kokivat 0,3 yksikköä enemmän, että kehityskeskustelut ovat työuran kannalta hyödyllisiä ja merkittäviä, kuin pidemmän työuran kerryttäneet.

Vastausten perusteella, hyvä työilmapiiri parantaa alle kolme vuotta työskennelleiden työmotivaatiota 68 prosentilla, kun taas pidemmän työuran kerryttäneillä kyseinen luku on 59 %. Peruspalkka parantaa työmotivaatiota 52 % vastaajista, jotka ovat työskennelleet alle kolme vuotta, tätä pidemmän työskennelleillä peruspalkka parantaa työmotivaatiota 46 % vastaajista. Rahalliset palkkiot ja mielenkiintoiset ja haasteelliset tehtävät parantavat työmotivaatiota 10 % enemmän pidemmän työkokemuksen omaavilla vastaajilla verrattuna lyhyemmän työkokemuksen omaaviin vastaajiin. Huono esimiestyö heikentää lähes kaksinkertaisesti enemmän kokeneiden työntekijöiden motivaatiota kuin vähän työkokemusta kerryttäneillä. Kilpailukyvytön palkka heikentää jopa 44 % vähemmän työkokemusta kerryttäneiden työmotivaatiota, kun taas pidemmän kokemuksen omaavilla se heikentää vain 28 %. Pidemmän työhistorian omaavien vastauksissa korostuu myös työn joustavuuden arvostus, 17 % vastaajista koki sen parantavan työmotivaatiota, kun taas lyhyen työhistorian omaavista vain 4 % vastaajista valitsi sen parantavan työmotivaatiota.

Vertailimme vastauksia myös sukupuolen mukaan. Kyselyyn vastasi 41 naista ja 29 miestä. Yksi kyselyyn vastanneista ei halunnut kertoa sukupuoltaan, joten hänen vastauksiaan ei huomioida tässä kappaleessa. Palkitsemisesta sukupuolten välillä ei ollut suuria mielipide-eroja. Eroavaisuuksia oli kuitenkin muutamissa kohdissa. Väitteen, työpaikallani palkitaan riittävän usein, kohdalla miehet olivat keskimääräisesti 0,4 yksikköä enemmän samaa mieltä väitteen kanssa kuin naiset. Naisten keskiarvo oli vain 2,8 kuin miehillä se oli 3,2. Pieniä eroja oli myös siinä, kokeeko palkitsemisen työpaikallaan reiluksi, miehet olivat väitteen kanssa 0,2 yksikköä enemmän samaa mieltä. Myös väitteen, tiedän, millä perusteilla työpaikallani palkitaan, miehet kokivat olevansa enemmän samaa mieltä 0,2. Sekä väite, tiedän, millä perusteilla työpaikallani palkitaan, miehet olivat 0,2 yksikköä enemmän samaa mieltä.

Naiset kokivat, että heidän työnsä on tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista selkeästi miehiä enemmän. Sen sijaan miehet taas kokivat saavansa työpaikoillaan enemmän arvostusta, kuin naiset. Keskimääräisesti miehet olivat myös tyytyväisempiä työnantajensa tarjoamiin rahallisiin bonuksiin. Ero voi johtua työpaikoista, tai siitä, että miehet ovat usein rohkeampia vaatimaan kyseisenlaisia etuja. Naiset olivat kuitenkin hieman tyytyväisempiä henkilöstöetuihin kuin miehet.



KUVIO 14. Työmotivaatio sukupuolen mukaan

Kuviosta 14 nähdään, että merkittäviä eroja ei ole nähtävissä työmotivaation suhteen naisten ja miesten välillä. Ainoina jokseenkin merkittävinä eroina nähdään, että naiset kokevat olevan miehiä motivoituneempia työhönsä. Miehet sen sijaan kokevat itse palkitsemisen olevan työpaikalla motivoivampaa. Naiset kokevat vastausten perusteella palkitsemisen lisäävän omaa työmotivaatiotansa hieman miehiä enemmän sekä naiset ovat vastausten perusteella jonkin verran sitoutuneempia työnantajaansa.

Naiset kokevat miehiä enemmän työmotivaatiota parantavana hyvän työilmapiirin, mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät sekä työn joustavuuden. Miehet kokevat naisia enemmän parantavina tekijöinä peruspalkan, etenemismahdollisuudet sekä oman osaamisen kehittämisen. Heikentävinä tekijöinä naiset kokivat miehiä enemmän puutteellisen perehdytyksen ja koulutuksen, työn joustamattomuuden sekä kohtuuttomat tavoitteet. Miehet kokivat heikentävinä tekijöinä kilpailukyvyttömän palkan, työn yksitoikkoisuuden, palautteen laadun tai sen puutteellisuuden sekä huonot etenemismahdollisuudet.

7.2 Haastatteluiden johtopäätökset

Haastatteluiden tuloksista voidaan päätellä, että työntekijän motivaatiota tukevassa palkitsemisessa tärkeää on palkitsemisen suunnitelmallisuus. Palkitsemisen tulee olla hyvin suunniteltua, järjestelmällistä, sekä sen tulee olla helposti mitattavaa. Tällainen palkitseminen voi pohjautua esimerkiksi myyntiin tai yhtiön tulokseen. Työntekijöiden tulee ymmärtää, mistä palkitseminen johtuu ja missä on onnistuttu. Kuten Hakonen & Nylander (2015) kertovat, jokaisella palkitsemisjärjestelmällä on oltava perusteensa, jotta se toimii. Niin organisaation kuin työntekijän on ymmärrettävä, mistä syystä järjestelmää käytetään ja mitkä sen tavoitteet ovat. Tavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavissa olevia, mutta kuitenkin tarpeeksi haastavia. Liian korkealle asetetut tavoitteet eivät motivoi. Työntekijöiden tulee aidosti uskoa, että tavoitteiden saavuttamisella voidaan ansaita lisätua. Hakosen ja Nylanderin (2015) mukaan palkitsemisen perusteiden ymmärrys on lähtökohdallisen tärkeää motivaatiolle sekä tavoitteiden mukaiselle toiminnalle. Palkkioita ei voida pitää itsensä selvyytenä, vaan niiden tulee olla palkinto työntekijän hyvin tehdystä työstä ja tavoitteisiin pääsemisestä.

Suunnitelmallisuuteen liittyy myös vahvasti palkitsemisen aikajänne. Haastattelun tulosten perusteella yleisten palkkioiden, kuten tulospalkkion, tulisi olla jaettu esimerkiksi kvartaaleittain. Tällöin työntekijöillä on helpompi yhdistää työssä onnistumiset palkkioon ja tiedostaa asetetut tavoitteet. Jos palkitsemisohjelma on liian pitkä, voi olla vaarana, ettei se tue työntekijöiden arkista toimintaa ja motivoi tavoitteita kohti. Kuten Viitala (2013) kertoo kirjassaan, palkitsemisen tulisi palvella yrityksen kokonaistuottavuuden kehittymistä, jolloin sillä on yhteys tavoiteasetantaan ja tavoitteiden toteutumisen seurantaan. Liian pitkällä aikavälillä mitattuna se ei tue yrityksen toimintaa tavoitteita kohti. Johtamisen näkökulmasta palkitsemisen suunnitelmallisuus vaatii kuitenkin tarkkuutta. Palkitseminen ei voi olla loputtomasti kasvava toimenpide, jolloin aiempi palkitsemisen taso ei ole enää riittävä työmotivaation kasvattaja. Myös palkitsemismallien on hyvä uusiutua, sillä yksi ja sama palkitsemismalli ei motivoi työntekijää loputtomiin.

Vaikka palkitsemisen suunnitelmallisuus on tärkeää, on hyvä huomioida myös pienemmät onnistumiset työpaikalla. Viitalan (2013) mukaan parhaat tulokset palkitsemisella saavutetaan, kun erilaisia palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti, toisiaan täydentämällä. Suunniteltujen palkitsemisohjelmien lisäksi tulee olla myös spontaania palkitsemista ja siinä tulee näkyä aito välittäminen. Kiitoksilla, kehuilla ja pienillä muistamisilla on suuri merkitys arjessa. Tällaiset aineettomat palkit-

semiskeinot ovat tärkeitä systemaattisen palkitsemisen tukena. Kun työntekijöitä huomioidaan yksilöinä, saadaan palkitseminen tukemaan juuri heidän työmotivaatiotaan. Kuten Kauhanen (2010) kertoo, tällaiset palkitsemisen keinot lukeutuvat sosiaalisiin palkkioihin ja niillä on suuri vaikutus motivaatioon, lisäämällä työntekijän itsevarmuutta ja pönkittämällä heidän ammatti-identiteettiänsä. Sosiaalisilla palkkioilla saadaan työntekijä tuntemaan itsensä arvostetuksi työyhteisössä.

Palkitseminen voidaan jakaa myös henkilö- ja tiimikohtaiseen palkitsemiseen. Henkilökohtainen palkitseminen tulisi sitoa työntekijälle asetettuihin tavoitteisiin, jolloin se tukee työntekijän kasvua ja kehittymistä. Säännölliset kehitys- tai tavoitekeskustelut ovat tässä tapauksessa hyvä keino seurata työntekijän onnistumista ja tavoitteisiin pääsemistä. Viitalan (2013) mukaan tämä edellyttää hyvin valmennettuja esimiehiä, joilla on kyky käydä motivoivia ja kehittymistä tukevia keskusteluita tavoitteiden saavuttamiseksi. Tiimikohtainen palkitseminen sen sijaan tulisi sitoa tiimin yhteisiin tavoitteisiin, jolloin se tukee tiimin yhteisöllisyyttä. Sillä kannustetaan tiimiä puhaltamaan yhteen hiileen, eikä kilpailemaan toisiaan vastaan. Näin tiimin jäsenet kannustavat toisiaan parempiin suoriutuksiin ja tiimi saadaan toimimaan paremmin yhdessä, yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Ruohotien ja Hongan (2002) mukaan palkitsemisen tulee olla avointa sekä tasapuolista jokaista työntekijää kohtaan, jolloin se ei vahingoita yhteishenkeä.

Haastattelussa ilmeni, että erilaiset ryhmät kaipaavat erilaista palkitsemista ja sitä tulisi pyrkiä muokkaamaan työyhteisön tarpeiden mukaisesti. Esimerkiksi naisvaltaisessa työyhteisössä palkitsemisen merkitys korostuu miesvaltaista enemmän. Myös iän koettiin vaikuttavan siihen, minkälaista palkitsemista työntekijä kaipaa. Perheelliset työntekijät toivovat yleisesti ottaen työltä enemmän vapautta ja joustavuutta, kun taas nuorempien työntekijöiden koetaan arvostavan enemmän kehuja, kiitosta sekä rahaa palkintona. Lisäksi esimerkiksi pitkän työhistorian ja kokemuksen omaaville työntekijöille voi olla tärkeää, että heidän osaamistaan tunnustetaan esimerkiksi diplomien tai muiden merkkipaalujen avulla. Viitalankin (2013) mukaan eri ihmiset arvostavat erilaista palkitsemista. Kehittymismahdollisuudet ja työsuhteen pysyvyys ovat toisille tärkeämpiä kuin rahapalkan suuruus, toiset sen sijaan arvostavat korkealle työstä saatavan palkan. Tästä syystä samalla kaa- valla toteutettu palkitseminen on jokaisen työntekijän kohdalla hankalaa.

8 POHDINTA

Palkitseminen herättää ihmisissä erilaisia tunteita ja mielipiteitä. Uskomme, että koko palkitsemisen kulttuuri tulee muuttumaan tulevaisuudessa ja siksi siihen kannattaa kiinnittää huomiota ja sitä tulisi tutkia vielä enemmän. Jokaisen yrityksen tulisi luoda omalle organisaatiolleen ja kulttuurilleen sopivimmat palkitsemismallit, jolloin palkitsemisesta saadaan suurin hyöty.

Saimme tutkimuskohteena olevasta aiheesta arvokasta tietoa ja koemme, että tutkimus on kokonaisuudessaan onnistunut. Osaltaan kyselyn vastausprosenttiin voi vaikuttaa se, että kysely lähetettiin myös sellaisiin sähköpostiosoitteisiin, jotka eivät ole enää aktiivisessa käytössä. Tutkimuksen tietoperusta pohjautuu aihetta käsittelevään kirjallisuuteen sekä ajankohtaisiin tutkimuksiin. Esimerkiksi Hakonen ja Kauhanen ovat käsitelleet teoksissaan laajasti palkitsemista ja motivaatiota ja näitä lähteitä voidaan pitää relevanttina ja luotettavana. Tämän vuoksi käytimme lähteenä useita kyseisten kirjailijoiden teoksia.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Käytettyä tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen tuloksista johdettuja päätelmiä voidaan pitää reliaabeleina. Tätä tukee Mandatum Lifen Palkitsemistutkimus 2020, jonka keskeiset löydökset tukevat tutkimuksemme tuloksia (viitattu 24.4.2020). Tutkimuksemme kohderyhmä on ollut rajattu vain kahden vuosikurssin tradenomiopiskelijoihin. Otanta on siis ollut suhteellisen pieni ja rajattu, joten ei voida täysin olettaa, että samankaltaiset tutkimukset toistavat samat tulokset. Kuitenkin käytetyllä tutkimusmenetelmällä on saatu vastaus haettuihin tutkimuskysymyksiin.

Tutkimusta voidaan pitää myös validina, mittaustuloksista on saatu käyttökelpoisia tuloksia sekä saatua tietoa voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen tulokset on johdettu suoraan saaduista vastauksista. Tutkimuksen luotettavuutta tukee myös se, että vastaaminen on tapahtunut anonymisti, eikä kenenkään ole tarvinnut pelätä vastaamista omana itsenään. Suurimmalla osalla vastaajista on kertynyt työkokemusta jo usean vuoden ajalta, jolloin he ovat pystyneet vastaamaan kyselyyn oman työhistoriansa pohjalta. Tutkimuksen kohderyhmä on ollut suhteellisen pieni ja vaikka vastauksista voidaan tehdä johtopäätöksiä, ovat palkitseminen ja motivaatio laajoja käsitteitä ja motivaatioon vaikuttavat muutkin tekijät kuin palkitseminen.

Mandatum Lifen Palkitsemistutkimus 2020 osoittaa, että palkitseminen herättää positiivisia tunteita sekä valtaosa vastanneista kokee käytössä olevat palkitsemisjärjestelmät myönteisesti (viitattu 24.4.2020). Tutkimuksemme vastaajista lähes jokainen koki, että palkitseminen on tärkeää ja se lisää työn tehokkuutta. Vastaajat kokevat siis aidosti, että palkitsemisella on merkitystä työmotivaatioon ja näin ollen se vaikuttaa myös työn laatuun.

Tutkimuksemme tulosten perusteella voidaan päätellä, että yleisesti ottaen tradenomiopiskelijoiden työpaikoilla palkitaan liian harvoin ja rahallista palkitsemista kaivataan enemmän. Nämä kaksi asiaa nousivat tuloksista selkeimmin pinnalle tyytymättömyyttä aiheuttavana tekijänä. Tutkimuksemme mukaan työntekijät ovat huomattavasti enemmän tyytyväisempiä työpaikkansa aineettomaan-, kuin aineelliseen palkitsemiseen. Aineellinen palkitseminen oli monessa työpaikassa melko olematonta tai palkitsemisjärjestelmän ei koettu olevan toimiva. Palkitsemistutkimus 2020 osoittaa, että työntekijät arvostavat kaikkia rahallisia palkitsemisjärjestelmiä työnantajien arvioita enemmän. Työnantajat yliarvioivat työn mielekkyyden tärkeyden. Kyseisessä tutkimuksessa osoitetaan selkeästi rahallisen palkitsemisen olevan tärkein palkitsemisen keino sekä motivaatiotekijä. Toiseksi tärkeimpänä pidettiin työn mielekkyyttä. Palkitsemistutkimuksessa tuli myös ilmi, että työnantajat yliarvioivat oman onnistumisensa palkitsemisessa. Palkitsemistutkimus 2020:een osallistui 302 työnantajan edustajaa sekä 1007 työntekijää. (Eskola 2020, viitattu 2.4.2020.)

Tutkimuksemme tulosten perusteella työmotivaatiota eniten parantavina tekijöinä pidetään hyvää työilmapiiriä, peruspalkkaa sekä etenemismahdollisuuksia. Työmotivaatiota vähentävinä tekijöinä pidetään huonoa työilmapiiriä, huonoa esimiestyötä sekä työn yksitoikkoisuutta. Tuloksista ilmenee myös, että eri elämäntilanteissa olevat ihmiset arvostavat erilaisia asioita palkitsemisessa. Palkitsemistutkimuksessa 2020 kerrotaan, että motivoivan palkitsemisjärjestelmän edellytyksiä ovat työntekijän mahdollisuudet vaikuttaa oman palkitsemisensa toteutumiseen. Lisäksi esimiesten valmennus palkitsemiseen ja siitä viestimiseen on tärkeää. Vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen koetaan parhaaksi silloin, kun palkitaan tiimien tai yksilöiden suoritusta. (Mandatum Life 2020, viitattu 24.4.2020.)

Tuloksiin pohjautuen palkitsemiseen tulee kiinnittää huomiota ja sitä tulee kehittää jatkuvasti. Organisaatiokulttuurilla on vahva merkitys työntekijän hyvinvointiin ja sitä kautta myös työmotivaatioon ja sitoutumiseen. Hyvän työilmapiirin pohja on hyvä työkuulttuuri. Hyvässä työkuulttuurissa on ratkaisevassa roolissa molemminpuolinen arvostus työnantajan ja työntekijöiden välillä. Yhteistyö

ja vuorovaikutus ihmisten välillä luo hyvää ilmapiiriä ja tukee koko työyhteisön jäsenten hyvinvointia. Hyvin rakennettu organisaatiokulttuuri tukee yrityksen menestystä, hyvinvoivat työntekijät ovat tehokkaampia ja tekevät parempaa tulosta. Tällöin hyvän työkulttuurin omaavat yritykset, todennäköisemmin omaavat myös motivoituneempia työntekijöitä. Hyvällä työilmapiirillä on työntekijän työmotivaatioon positiivinen vaikutus. Sen sijaan huono työkulttuuri on työmotivaatiota laskeva tekijä. Kun yritykset kehittävät kulttuuristrategiaansa, palkitseminen saa uusia muotoja ja siitä tulee osa koko yrityksen toimintatapaa.

Koemme, että palkitseminen tulevaisuudessa tulee olemaan nykyistä monimuotoisempaa. Tulevaisuudessa siihen tulee vaikuttamaan hyvin paljon eettisemmät näkökulmat sekä palkitsemisen monipuolisuus. Työyhteisö koostuu erilaisista ja eri elämäntilanteissa olevista ihmisistä. Koska kaikki ovat erilaisia, yksi ja sama palkitsemismalli ei enää sovi jokaiselle. Tästä syystä palkitsemista tulisi pystyä muokkaamaan ja räätälöimään eri elämäntilanteissa oleville työntekijöille sopivaksi.

Uskomme, että tulevaisuuden työpaikoilla työntekijät tulevat itse valitsemaan heille parhaiten sopivan palkitsemispaketin. Tätä väitettä tukee Viitalan (2013) kirjassa esittämä ajatus, kuinka tulevaisuudessa työntekijät valitsevat palkitsemispaketit henkilökohtaisten tarpeidensa mukaisesti. Kuten tutkimustuloksemme osoitti, ihmiset motivoituvat eri asioista. Myös esimiesten haastatteluissa tuli ilmi, että palkitsemisen olisi hyvä olla työntekijän näköistä ja juuri häntä ajateltua, jotta siitä saadaan parhain hyöty. Kun palkitseminen on räätälöity työntekijän tarpeille sopivaksi, tekee se palkkioista arvokkaampia ja vähentävät turhia kustannuksia. Palkitsemisstrategian on oltava osa organisaatiokulttuuria ja yhdenmukainen yrityksen strategioiden ja tavoitteiden kanssa. (Hepner 2019, 14–15.)

Eskola (2020) on haastatellut Hulkko-Nymanian, joka uskoo palkitsemisen kokonaisuuden muuttuvan tällä vuosikymmenellä monipuolisemmaksi. Palkitseminen tulisi tulevaisuudessa sisältämään monenlaisia malleja, joissa korostuvat erilaiset yhdistelmät lyhyellä sekä pitkällä aikavälillä. Aiheina palkitseminen ja motivaatio ovat laajoja ja moniulotteisia käsitteitä. Palkitseminen on työmotivaation ja työssä viihtymisen kannalta tärkeää. Näin ollen tekemäämme tutkimusta voidaan jatkaa sellaisenaan tai ottaa siihen uusia näkökulmia. Jatkotutkimuksena ehdotamme tulevaisuuden palkitsemisen näkökulmaa. Miten palkitsemista voitaisiin kehittää niin, että se huomioisi yksilön ja eri elämäntilanteissa olevien työntekijöiden tarpeita sekä minkälaisia nämä erilaiset palkitsemispaketit voisivat olla.

LÄHTEET

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2016. Qualitative Methods in Business Research: A practical Guide to Social Research. 2. painos. Lontoo: SAGE Publications Ltd.

Esimies 1, 2020. Haastattelu: 14.4.2020.

Esimies 2, 2020. Haastattelu: 14.4.2020.

Eskola, H. 2020. Näin toimii palkitseminen 2020-luvulla: ”Yritysjohto miettii kilpailua hyvästä, motivoituneesta ja osaavasta työvoimasta ja sitä kautta kilpailukyvyistä”. Fakta 15.3.2020. Viitattu 2.4.2020, <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-toimii-palkitseminen-2020-luvulla-yritysjohto-miettii-kilpailua-hyvasta-motivoituneesta-ja-osaavasta-tyovoimasta-ja-sita-kautta-kilpailukyvysta/2c4c8308-1bbf-4bcf-be33-30f600961538>.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisen johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 2. uud. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hepner, L. 2019. Innovative reward as a strategical culture designer. Strategic HR Review Vol. 18 No. 1. Viitattu 14.4.2020, <https://doi-org.ezp.oamk.fi/2047/10.1108/SHR-10-2018-0086>.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum.

Kulmala, A. 2005. Johtajuus! Suomen ekonomiliitto – Finlands Ekonomförbund – SEFE ry. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Luoma, K. Troberg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Mandatum Life. 2020. Palkitsemistutkimus 2020. Viitattu 24.4.2020, <https://www.mandatum-life.fi/kampanjasivut/palkitsemistutkimus-2020>.

Martela, F. & Jarenko, K. 2015. DRAIVI – Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Alma Talent Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs organisaatio. Helsinki: Talentum.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Yin, R. 2014. Case Study Research Design and Methods. Los Angeles: Sage cop.

Ylikorkala, A. Hakonen, A. Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent Oy.

Palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon

Tämä on opinnäytetyöhön liittyvä kyselylomake, jonka aiheena on palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon. Kyselyn tavoitteena on tutkia tradenomiopiskelijoiden näkemyksiä palkitsemisesta ja selvittää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kysely on suunnattu vuonna 2016 ja 2017 aloittaneille tradenomiopiskelijoille. Vastaukset käsitellään anonyymeinä. Jos haluat osallistua arvontaan, tulee sinun kuitenkin täyttää yhteystietolomake kyselyn lopussa.

Voit vastata kysymyksiin nykyisen työpaikkasi perusteella, jos et ole tällä hetkellä töissä, voit vastata edellisen työpaikkasi perusteella.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Perustiedot

1. Ikä

- ☐ 18-21 vuotta
- ☐ 22-25 vuotta
- ☐ 26-28 vuotta
- ☐ yli 29 vuotta

2. Sukupuoli

- ☐ Nainen
- ☐ Mies
- ☐ Muu
- ☐ En halua vastata

3. Suuntautumisala

- ☐ Esimiestyö ja henkilöstöosaaminen
- ☐ Myynti ja markkinointi
- ☐ Oikeus ja hallinto
- ☐ Taloushallinto
- ☐ Terwa-akatemia

4. Työskenteletkö opintojesi ohella?

- ☐ Kyllä
- ☐ En

5. Työkokemuksesi vuosina?

- ☐ Alle 1 vuosi
- ☐ Yli 1 vuosi, mutta alle 3 vuotta
- ☐ Yli 3 vuotta, mutta alle 5 vuotta
- ☐ Yli 5 vuotta

Seuraava

6. Palkitseminen

Arvioi kokemuksiasi palkitsemisesta vastaamalla väittämiin.

- 1= Täysin eri mieltä
2= Jokseenkin eri mieltä
3= En osaa vastata
4= Jokseenkin samaa mieltä
5= Täysin samaa mieltä

Koen, että:

	1	2	3	4	5
Palkitseminen on tärkeää	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani on toimiva palkitsemisjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen lisää työni tehokkuutta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiedän, millä perusteilla työpaikallani palkitaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikallani palkitaan riittävän usein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen työpaikallani on reilua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikkani asettamat tavoitteet ovat kohtuullisia ja saavutettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Millä perusteilla työpaikallasi palkitaan?

esim. tehokkuus, myyntikilpailut, hyvä palaute

8. Miten työpaikallasi palkitaan?

esim. kiitos, julkinen tunnustus, rahallinen etu

-

9. Saatto palkkioita:

- ☐ Yksilötasolla
☐ Tiimitasolla
☐ Yritystasolla
☐ Muu, miten?

10. Aineeton palkitseminen

Vastaa seuraaviin väittämiin.

- 1= Täysin eri mieltä
2= Jokseenkin eri mieltä
3= En osaa vastata
4= Jokseenkin samaa mieltä
5= Täysin samaa mieltä

Koen, että:

	1	2	3	4	5
Saan tarpeeksi palautettani työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minua arvostetaan työyhteisössäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteitäni arvostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukseen ja osaamisen kehittämiseen panostetaan tarpeeksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työssäni on hyvät etenemismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tarpeeksi haastavaa ja mielenkiintoista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on tarpeeksi joustavaa (liukuva työaika, etätyömahdollisuus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kerro paras kokemuksesi aineettomasta palkitsemisesta:

12. Aineellinen palkitseminen

Vastaa seuraaviin väittämiin.

- 1= Täysin eri mieltä
2= Jokseenkin eri mieltä
3= En osaa vastata
4= Jokseenkin samaa mieltä
5= Täysin samaa mieltä

Olen tyytyväinen:

	1	2	3	4	5
Työnantajan tarjoamaan palkkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamiin rahallisiin bonuksiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamiin luontoisetuihin (kulttuurisetelit, lounasetu)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamiin henkilöstöetuihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani järjestämiin virkistystapahtumiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tarjoamaan työterveyshuoltoon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Koetko työpaikan tarjoamien etujen vaikuttavan työpaikan valintaan?

- ☐ Kyllä
☐ En

Edellinen

Seuraava

14. Työmotivaatio

Vastaa seuraaviin väittämiin.

- 1= Täysin eri mieltä
2= Jokseenkin eri mieltä
3= En osaa vastata
4= Jokseenkin samaa mieltä
5= Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5	
Työmotivaatio on mielestäni tärkeää työnteon kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Palkitseminen työpaikallani on motivoivaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Palkitseminen lisää työmotivaatiosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työn mielekkyys ja merkityksellisyys vaikuttavat työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Työn haastavuus ja vaihtelevuus vaikuttavat työmotivaatiooni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Pidän yhteenkuuluvuuden tunnetta työyhteisössäni tärkeänä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Olen sitoutunut työnantajaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
Kehityskeskustelut ovat työurani kannalta hyödyllisiä ja merkittäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	

15. Valitse kolme asiaa jotka koet parantavan työmotivaatiosi:

- ☐ Peruspalkka
- ☐ Rahalliset palkkiot
- ☐ Työpaikkasi tarjoamat henkilöstöedut
- ☐ Työterveyshuolto
- ☐ Etenemismahdollisuudet
- ☐ Oman osaamisen kehittäminen
- ☐ Palaute (esimieheltä, työkavereilta & asiakkailta)
- ☐ Työ itsessään
- ☐ Työn joustavuus (liukuva työaika, etätyö)
- ☐ Hyvä työilmapiiri
- ☐ Hyvät ja ergonomiset työvälineet
- ☐ Mielenkiintoiset ja haasteelliset tehtävät
- ☐ Muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

16. Valitse kolme asiaa jotka koet heikentävän työmotivaatiotasi:

- ☐ Huono työilmapiiri
- ☐ Kilpailukyvytön palkka
- ☐ Palautteen laatu tai sen puutteellisuus
- ☐ Työn yksitoikkoisuus
- ☐ Kohtuuttomat tavoitteet
- ☐ Huono esimiestyö
- ☐ Kohtuuton työmäärä
- ☐ Huonot etenemismahdollisuudet
- ☐ Puutteellinen perehdytys tai koulutus
- ☐ Huonot työvälineet
- ☐ Työn joustamattomuus (työajat tms.)
- ☐ Muu, mikä?

Voit valita 3 ja 3 vaihtoehdon väliltä

Valitut vaihtoehdot: 0

Edellinen

Seuraava

Palkitsemisen vaikutukset työmotivaatioon

Palkitseminen:

Mitkä ovat mielestäsi hyvät palkitsemisperusteet, mistä sinun mielestäsi työntekijöitä tulisi palkita?

-

Millä eri keinoilla työntekijöitä pitäisi palkita?

-

Mikä on paras kokemuksesi aineettomasta palkitsemisesta tai palkitsemisesta ylipäättään?

-

Koetko, että työntekijän ikä tai työhistoria vaikuttaa siihen, minkälaista palkitsemista työntekijä kaipaa?

-

Mitä vaihtoehtoja näet nykypäivänä ns. perinteisille palkitsemistavoille?

-

Työmotivaatio:

Minkälainen palkitseminen on sinun mielestäsi motivoivaa?

-

Kuinka usein mielestäsi työntekijöitä tulisi palkita, jotta se olisi motivoivaa?

-

Miten esimies voi palkitsemista käyttäen tukea työntekijän työmotivaation kasvattamista ja ylläpittoa?

-

Minkälaiset asiat palkitsemisessa koet heikentävän työntekijöiden työmotivaatiota?

-